

# **Análise do Papel de Gestão do Coordenador de Estabelecimento em instituições de dimensão diversa**

---

Estudo de Caso

**Sandra Maria Ventura de Sousa**

**31-10-2019**

---

# **Análise do Papel de Gestão do Coordenador de Estabelecimento em instituições de dimensão diversa- Estudo de Caso**

**Sandra Maria Ventura de Sousa**

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e  
Administração de Escolas**

**Orientador:** Professor Doutor Agostinho Bucha

Outubro 2019

## Resumo

---

Este estudo tem como principal objetivo analisar o papel de dois Coordenadores de Estabelecimentos (CE) de dimensões diversas, as suas funções, as percepções que os demais intervenientes têm das suas ações e por último, de que forma estas ações promovem a inclusão e a equidade nas escolas.

A experiência profissional nesta área foi o mote para a escolha deste estudo, sendo questões que suscitam o interesse pessoal.

Este estudo, agora em fase de conclusão, procura responder à questão de partida: “Que importância pode ter o papel do Coordenador de Estabelecimento na gestão de uma organização escolar, propiciando a mudança e o nivelamento social, garantindo uma educação assente em valores de democracia, inclusão e equidade?”

A metodologia de investigação utilizada foi o Estudo de Caso, tendo os dados sido recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, aos dois CE e ao Diretor do Agrupamento selecionado e através de questionários, realizados online, ao Pessoal Docente e Não Docente, bem como a Pais e Encarregados de Educação. Numa fase seguinte, os dados foram alvo de uma análise de conteúdo, realizada com base numa matriz categorial.

A criação de Agrupamentos de Escolas conduziu à necessidade da existência de CE, que *in loco* representasse a direção nesses estabelecimentos e coordenasse a ação nas escolas, conseguindo motivar toda a comunidade para se atingir determinados objetivos, que hoje em dia não passam só por obter sucesso escolar dos alunos, mas também por garantir que a escola, enquanto instituição seja um local que propicie a mudança e o nivelamento social, garantindo uma educação assente em valores de democracia e equidade.

O cargo de CE, consoante as características do estabelecimento em questão, pode exigir diferentes formas de atuação, de liderança e de gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coordenação de Estabelecimento, gestão escolar, liderança intermédia, equidade e inclusão.

## **Abstract**

---

This study's main goal is to analyze the role of two Coordinators (CE) of School Institutions of different dimensions, their job functions, the perceptions that the other stakeholders have of their actions and, finally, the way these actions promote inclusion and equity at schools.

Professional experience in this field lead to the choice of this subject since these issues is a part of personal interests.

This study, now at the conclusion stage, seek to answer the question: "What relevance can achieve the role of the Institution Coordinator in the management of the school, providing changes and social leveling, ensuring an education on the grounds of democracy, inclusion and equity values?"

The research methodology was the Case Study. The data were obtained by semi structured interviews to the two CE and to the School Groups Principal chosen and by on line questionnaires to teaching and non teaching staff, as well as parents and education sponsors. The next stage was the content analysis of the data collected, performed on the grounds of a categorial matrix.

The creation of School Groups lead to the need of CE, who could represent the Direction at those schools and coordinate them, in order to motivate the whole community to achieve the established goals, which nowadays are not only the students' academic success, but also the ensuring that this institution be a place of change promotion, as well as of social leveling on the grounds of democracy, inclusion and equity values.

The CE office, depending on the characteristics of institution at stake, could require different forms of acting, of leadership and management.

**KEYWORDS:** School Coordination, school management, middle stage leadership, equity and inclusion.

## **Agradecimentos**

---

Um profundo agradecimento ao meu pai, homenagem póstuma, que me ensinou o que é ser persistente, perseverante, responsável, autónoma, a acreditar em mim e a nunca desistir.

Agradeço à minha família e amigos, pelo incentivo, apoio e por não me terem deixado desistir.

Um agradecimento especial às Coordenadoras de Estabelecimento e à Direção do Agrupamento em estudo, por terem permitido que este estudo fosse possível. Ao meu orientador, Professor Doutor Agostinho Bucha, pelo acompanhamento e pela transmissão de segurança nos momentos mais críticos.

Por último, agradeço à Direção do meu Agrupamento e a todo o corpo docente e não docente da escola que coordeno, pela compreensão e apoio demonstrado, ao longo de todo este processo, principalmente na fase de conclusão.

## **Abreviaturas**

---

**CE** Coordenador de Estabelecimento

**CE-A** Coordenador de Estabelecimento da Escola A

**CE-B** Coordenador de Estabelecimento da Escola B

**DIR** Diretor de Agrupamento

**PAA** Plano Anual de Atividades

**PD** Pessoal Docente

**PND** Pessoal Não Docente

**PEE** Pais e Encarregados de Educação

**BE** Bibliotecas Escolares

**CMP** Câmara Municipal de Palmela

**AEC** Atividades Extracurriculares

**AAAF** Atividades de Animação e Apoio à Família

**APEE** Associação de Pais e Encarregados de Educação

**CRI** Centro de Recursos para a Inclusão

**DL** Decreto-Lei

**CD** Conselho de Docentes

**AO** Assistente Operacional

# Índice

---

Resumo.....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos.....	iii
Abreviaturas .....	iv
INTRODUÇÃO	
1. Enquadramento do Estudo	
2. Pertinência do Estudo	
CAPÍTULO I – ESTUDO A REALIZAR.....	1
1. OBJETIVOS GERAIS .....	1
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	1
3. QUESTÕES DE PARTIDA .....	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
2. A LIDERANÇA.....	9
2.1 Estilos de Liderança .....	13
2.2 Gestor Vs Líder .....	14
3. POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO.....	16
CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	24
1. TIPO DE ESTUDO .....	24
2. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....	25
3. ANÁLISE DE DADOS.....	30
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	32
1. ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DO TRABALHO.....	32
2. ANÁLISE DE CONTEÚDO/ INTERPRETATIVA.....	33
2.1 Desafios e motivações .....	34
2.2 Perceção sobre a escola .....	34
2.3 Perceção sobre o cargo .....	35
2.4 Dificuldades e Constrangimentos.....	36
2.4 Sistema de relações .....	37
2.5 Organização Escolar.....	40
2.6 Liderança.....	45

3.	DADOS RECOLHIDOS NOS QUESTIONÁRIOS .....	50
3.1	Pessoal Docente.....	50
3.2	Pessoal Não Docente .....	50
3.3	Pais e Encarregados de Educação.....	50
3.4	Análise comparativa dos questionários .....	51
	CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
	APÊNDICES .....	i
1.	Guiões das Entrevistas Semiestruturadas .....	ii
1.1.	Guião da entrevista semiestruturada aos Coordenadores de Estabelecimento .....	ii
1.2.	Guião da Entrevista Semiestruturada ao Diretor do Agrupamento .....	vi
2.	Entrevistas- Dados recolhidos .....	viii
3.	Questionários Aplicados.....	xxxiv
3.1	Pessoal Docente.....	xxxiv
3.2	Pessoal Não Docente – Assistentes Operacionais .....	xxxix
3.3	Pais e Encarregados de Educação.....	xliv
4.	Resultados obtidos nos questionários.....	xlix
4.1	Pessoal Docente.....	xlix
4.2	Pessoal Não Docente- Assistentes Operacionais.....	li
4.3	Pais e Encarregados de Educação.....	liii



## Índice de Ilustrações

---

Tabela 1 Rede escolar pública de Palmela .....	4
Tabela 2 Conceções de Liderança .....	13
Tabela 3 Modalidades de Educação .....	21
Tabela 4 Design metodológico.....	26
Tabela 5 Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos (Yin, 2001:108) .....	27
Figura 1 Mapa do Concelho de Palmela.....	2
Figura 2 Gráfico obtido das respostas dadas pelo Pessoal Docente .....	53
Figura 3 Gráfico obtido das respostas dadas pelo Pessoal Não Docente .....	54

# INTRODUÇÃO

---

## 1. Enquadramento do Estudo

---

Este estudo foi realizado junto de duas escolas do 1º ciclo e Educação Pré-Escolar, do concelho de Palmela, para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Administração de Escolas.

A escolha das escolas para o estudo, seguiu os seguintes critérios: terem dimensões diferentes, a proximidade geográfica e a, de maior dimensão, ter características físicas e socioeducativas, muito semelhantes à escola do percurso profissional. Posteriormente, recorrendo ao Diretor do Agrupamento selecionado, procedeu-se à escolha da segunda escola, tendo como critério obrigatório ter uma dimensão mais reduzida, em número de turmas e alunos, que a primeira.

Nos últimos cinco anos, do percurso profissional, têm sido exercidas funções de Coordenação de Estabelecimento (CE), numa Escola do 1º Ciclo do Ensino Básico e Educação Pré-Escolar, pertencente a um Agrupamento de Escolas, no Concelho de Palmela. A Escola, em questão, faz parte de um conjunto de dez escolas do Agrupamento, sendo a de maior dimensão das escolas, do 1º ciclo e Educação Pré-escolar, com cerca de 500 alunos, 31 Professores afetos e 21 Assistentes Operacionais.

A Escola apresenta características particulares pela sua dimensão, o que se reflete no trabalho/funções atribuídos à coordenação. Estas especificidades têm sido motivo de interesse pessoal e o desejo de estudar as questões da gestão intermédia e da liderança, foram o ponto de partida para a escolha do tema a estudar, pelo que se analisaram dois casos de coordenação de estabelecimento, em instituições de dimensão diversa: uma num estabelecimento de pequenas dimensões e outra num centro escolar.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a questão de partida e a pertinência do mesmo.

No segundo capítulo faz-se uma abordagem e um enquadramento teórico, explanando a questão da liderança e das políticas públicas na educação, seguindo-se com o terceiro capítulo, onde se apresenta a metodologia utilizada neste estudo.

A análise dos dados recolhidos nas entrevistas, com base na matriz categorial construída, e nos questionários é apresentada no capítulo quarto, com base nos objetivos traçados inicialmente. Por último, no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais, onde de uma forma sucinta se tenta responder à questão de partida.

Para a realização do estudo, foi selecionado um Agrupamento do mesmo concelho, com características semelhantes ao agrupamento onde decorre a experiência profissional, ou seja, um agrupamento constituído por onze escolas, sendo a escola sede a dos 2, 3 Ciclos do Ensino Básico e as restantes, do 1º ciclo e da educação Pré-Escolar, de dimensões muito distintas, que vão das duas salas de aula às dezasseis salas/turmas por estabelecimento, distribuídas por um espaço geográfico distante e de características tanto urbanas como rurais.

A escola sede do Agrupamento situa-se numa vila, sede de concelho, e ambas as escolas do estudo estão integradas na mesma freguesia, mas em perímetros urbanos diferentes. O concelho de Palmela tem 465,1km<sup>2</sup> de área<sup>1</sup> e, a população é de 64.146 habitantes<sup>2</sup>, distribuída por quatro freguesias: Palmela, Quinta do Anjo, Pinhal Novo e União de Freguesias de Poceirão e Marateca.



**Figura 1 Mapa do Concelho de Palmela<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Fonte: DGT, CAOP 2013- *in* documento de caracterização do Concelho de Palmela, do Departamento de Administração e Desenvolvimento Organizacional- Divisão de Recursos Humanos e Organização da Câmara Municipal de Palmela (consultado a agosto 2019)

<sup>2</sup> Fonte: INE, Estimativas anuais da população residente- *in* Anuário Estatístico de Palmela 2016

<sup>3</sup> Fonte: Gabinete de Organização e Sistemas de Informação – Observatório Económico e Social da Câmara Municipal de Palmela

O concelho de Palmela comporta a seguinte rede escolar:

<b>Código</b>	<b>Agrupamento</b>
171104	Agrupamento de Escolas de Palmela
<b>Código</b>	<b>Escolas</b>
345180	Escola Básica Hermenegildo Capelo Escola Sede
293570	Escola Básica António Matos Fortuna, Quinta do Anjo
293581	Escola Básica de Aires
202241	Escola Básica de Algeruz –Lau
209405	Escola Básica de Cabanas
206246	Escola Básica do Bairro Alentejano
287830	Escola Básica Joaquim José Carvalho
237190	Escola Básica n.º 1 de Brejos do Assa
247509	Escola Básica n.º 2 de Olhos de Água, Lagoinha
247716	Escola Básica n.º 2 de Palmela
240011	Jardim de Infância n.º 1 de Olhos de Água
172145	Agrupamento de Escolas José Maria dos Santos, Palmela
<b>Código</b>	<b>Escolas</b>
341836	Escola Básica José Maria dos Santos, Pinhal Novo Escola Sede
294640	Escola Básica Alberto Valente, Pinhal Novo
240515	Escola Básica António Santos Jorge, Pinhal Novo
228813	Escola Básica da Lagoa da Palha
207287	Escola Básica de Batudes
261440	Escola Básica de Palhota
247996	Escola Básica João Eduardo Xavier, Pinhal Novo
251501	Escola Básica Salgueiro Maia, Pinhal Novo
293878	Escola Básica Zeca Afonso, Pinhal Novo
280483	Jardim de Infância de Vale da Vila
121265	Agrupamento de Escolas José Saramago, Palmela
<b>Código</b>	<b>Escolas</b>
346871	Escola Básica e Secundária José Saramago, Poceirão Escola Sede

210195	Escola Básica de Cajados
242573	Escola Básica n.º 1 de Águas de Moura
288548	Jardim de Infância da Lagoa do Calvo
228527	Jardim de Infância de Lagameças
403210	Escola Secundária de Palmela
403222	Escola Secundária de Pinhal Novo

**Tabela 1 Rede escolar pública de Palmela**

Segundo dados apurados no ano letivo 2016/17 (GOSIES, 2019), o número de alunos matriculados, nos estabelecimentos do 1º ciclo e da educação Pré-escolar, eram 2.432 e 777 respetivamente.

A duas escolas do estudo, doravante denominadas por escola A e escola B, sendo que os seus coordenadores serão o CE-A e CE-B, respetivamente, apresentam as seguintes caracterizações:

A **Escola A** tem dois níveis de ensino, 1º Ciclo do Ensino Básico e Educação Pré-Escolar, com 101 e 55 alunos, respetivamente, divididos em 2 salas de Pré-Escolar e 4 turmas de 1º ciclo. O PD é constituído, no total por dez docentes: quatro professores titulares de turma; quatro educadoras com grupo; um professor de Inglês curricular, para os 3º e 4º anos; uma professora com serviço distribuído ao apoio educativo, em acumulação com outra escola do Agrupamento; uma educadora com dispensa da componente letiva, ao abrigo do Art.º 79, com funções em duas Bibliotecas Escolares (BE) do Agrupamento e a CE, também com dispensa da componente letiva, ao abrigo do Art.º 79<sup>4</sup> e que acumula a coordenação de mais duas escolas, de dimensões muito reduzidas, do Agrupamento. O PND é composto por seis assistentes operacionais: quatro afetas ao Ministério da Educação, destacadas no 1º ciclo e duas no pré-escolar, afetas à Câmara Municipal de Palmela (CMP).

A escola dispõe de refeitório (confeção local), biblioteca, Atividades Extracurriculares (AEC- 1º Ciclo), a cargo da empresa EDUGEP em parceria com o Agrupamento e Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF- Pré-escolar), a cargo da Associação de Pais e Encarregados de Educação (APEE).

---

<sup>4</sup> Ponto 3 do Artigo 79, do Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro - Os docentes da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico que atinjam 25 e 33 anos de serviço letivo efetivo em regime de monodocência podem ainda requerer a concessão de dispensa total da componente letiva, pelo período de um ano escolar.

A **Escola B** tem dois níveis de ensino, 1º Ciclo do Ensino Básico e Educação Pré-Escolar, com 262 e 95 alunos, respetivamente, distribuídos por doze turmas do 1º ciclo e quatro do pré-escolar. O PD é constituído, no total, por vinte e dois docentes: doze professoras titulares de turma; quatro educadoras com grupo; dois professores de Inglês Curricular; duas professoras com serviço distribuído ao apoio educativo, sendo uma delas a CE (17 horas); uma professora bibliotecária e uma professora de Educação Especial. O PND é composto por treze assistentes operacionais, oito afetas ao Ministério da Educação, destacadas no 1º ciclo e cinco no pré-escolar, afetas à Câmara Municipal de Palmela.

A escola dispõe de refeitório (confeção local), biblioteca, Atividades Extracurriculares, a cargo da empresa EDUGEP em parceria com o Agrupamento; Atividades de Animação e Apoio à Família, a cargo da Associação de Pais e Encarregados de Educação e, uma Unidade Multideficiência, cujos técnicos de Terapia da Fala, Psicomotricidade e Psicologia pertencem ao Centro de Recursos para a Inclusão (CRI).

## **2. Pertinência do Estudo**

---

A criação de Agrupamentos de Escolas conduziu à necessidade da existência de CE, que *in loco* representasse a direção nesses estabelecimentos.

O cargo de CE, consoante as características do estabelecimento em questão, pode exigir diferentes formas de atuação, de liderança e de gestão.

Um CE, enquanto responsável pela escola, tem um papel fundamental de: i) representação da direção do Agrupamento no estabelecimento; ii) aglutinação das diferentes áreas que compõem uma escola, bem como com o meio envolvente; iii) orientação; iv) Transparência e equidade; v) criação/ criatividade; vi) liderança; vii) comunicação; viii) saber identificar problemas/ oportunidades e saber resolvê-los, utilizando os recursos materiais, humanos e financeiros que tem ao seu dispor; ix) saber motivar toda a comunidade para se atingir determinados objetivos, que hoje em dia não passam só por obter sucesso escolar dos alunos, mas também garantir que a escola, enquanto instituição seja um local que deve propiciar a mudança e o nivelamento social, garantindo uma educação assente em valores de democracia e equidade.

## **CAPÍTULO I – ESTUDO A REALIZAR**

---

### **1. OBJETIVOS GERAIS**

---

O estudo centrou-se nas questões das Lideranças intermédias e o seu papel nas estruturas organizacionais. Tendo-se traçado o seguinte Objetivo Geral:

- Compreender de que forma as práticas dos CE garantem e potenciam a inclusão e equidade no acesso ao sucesso educativo.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

---

Dentro do objetivo geral selecionado o foco será mais dirigido aos seguintes objetivos específicos:

- Descortinar os estilos de liderança e que perceções manifestam os diferentes agentes educativos face ao estilo;
- Identificar e analisar as funções inerentes ao CE (relacional, pedagógica e administrativa);
- Perceber como é que o CE, nas interações com os atores internos e externos, gere e cria a coordenação da ação.

### **3. QUESTÕES DE PARTIDA**

---

Que importância pode ter o papel do Coordenador de Estabelecimento na gestão de uma organização escolar, propiciando a mudança e o nivelamento social, garantindo uma educação assente em valores de democracia, inclusão e equidade.

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

As pesquisas bibliográficas são imprescindíveis para o desenvolvimento de qualquer estudo, dando suporte teórico aos temas em pesquisa e colocando o investigador em direto com tudo o que foi dito, escrito ou registado noutros suportes sobre determinado assunto. (Bogdan & Biklen, 1994)

Foram realizadas pesquisas no âmbito das lideranças nas organizações escolares; das lideranças intermédias, democratização, inclusão e equidade nas escolas, bem como, as escolas eficazes e de qualidade.

A escola de hoje, enquanto organização, tem de seguir as mudanças sociais, familiares, económicas, políticas e tecnológicas acompanhando assim as evoluções constantes. Sendo o CE a pessoa responsável pela organização complexa, que é a escola, cabe-lhe ser capaz de assumir as suas funções e responsabilidades de forma democrática, criativa e inovadora, com transparência e equidade, dando a todos os envolvidos um papel importante na organização e reconhecendo-lhes o mérito.

As escolas não vivem sem pessoal docente e não docente, discentes e famílias, bem como o meio local que poderá e deverá apoiar a tarefa de se conseguir ter uma escola de qualidade. Uma escola que consiga formar cidadãos críticos, competentes, empreendedores, solidários e preparados para as mudanças e novas realidades. É imprescindível que o gestor escolar tenha sempre em conta todos estes fatores, enquanto tenta levar a sua missão com sucesso e determinação.

Atualmente, em meados do século XXI, podemos encontrar diferentes formas de ser gestor escolar consoante os perfis dos mesmos. Embora possa existir, nos nossos dias, equipas gestoras que confundem autoridade com autoritarismo, é possível, também, encontrar iniciativas alicerçadas em princípios líderes e empreendedores.

Nesse cenário, é de suma importância compreender a gestão escolar pela ótica da legislação vigente.

O Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, legisla a criação do Conselho Geral – Órgão colegial de direção, com representação do “*pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de*



*educação (e também os alunos, no caso dos adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas”, onde se pretendia “reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino” e do Diretor:*

*“ É o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.”*

*“Ao diretor é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do conselho pedagógico. Exercendo também competências no domínio da gestão pedagógica, sem as quais estaria sempre diminuído nas suas funções, entende -se que o diretor deve ser recrutado de entre docentes do ensino público ou particular e cooperativo qualificados para o exercício das funções, seja pela formação ou pela experiência na administração e gestão escolar.”*

Dizem os Artigos 40.º e 41.º, do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril que:

*1 — A coordenação de cada estabelecimento de educação pré - escolar ou de escola integrada num Agrupamento é assegurada por um coordenador.*

*2 — Nas escolas em que funcione a sede do agrupamento, bem como nos que tenham menos de três docentes em exercício efetivo de funções, não há lugar à designação de coordenador.*

*3 — O coordenador é designado pelo diretor, de entre os professores em exercício efetivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré -escolar. (Ponto revisto pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho)*

*4 — O mandato do coordenador de estabelecimento tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor.*

*5 — O coordenador de estabelecimento pode ser exonerado a todo o tempo por despacho fundamentado do diretor.*

*Compete ao coordenador de escola ou estabelecimento de educação pré -escolar:*

- a) Coordenar as atividades educativas, em articulação com o diretor;*
- b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas;*
- c) Transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;*

*d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas atividades educativas.*

Diz ainda o ponto 7, do Artigo 20º, do mesmo Decreto-Lei, que

*O diretor pode delegar e subdelegar no subdiretor, nos adjuntos ou nos coordenadores de escola ou de estabelecimento de educação pré-escolar as competências referidas nos números anteriores, com exceção da prevista da linha d) do n.º 5*

Assim sendo, às competências dos CE podem ser acrescidas as dos Diretores, que estão elencadas no Artigo 20º, do Decreto-Lei n.º 75/2008, alterado pelo Artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Sendo elas:

*1 - Compete ao diretor submeter à aprovação do conselho geral o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico.*

*2 - Ouvido o conselho pedagógico, compete também ao diretor:*

*a) Elaborar e submeter à aprovação do conselho geral: i) As alterações ao regulamento interno; ii) Os planos anual e plurianual de atividades; iii) O relatório anual de atividades; iv) As propostas de celebração de contratos de autonomia;*

*b) Aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município.*

*3 - No ato de apresentação ao conselho geral, o diretor faz acompanhar os documentos referidos na alínea a) do número anterior dos pareceres do conselho pedagógico.*

*4 - Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete ao diretor, em especial:*

*a) Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;*

*b) Elaborar o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;*

*c) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;*

*d) Distribuir o serviço docente e não docente;*

*e) Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;*

- f) Propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os diretores de turma;*
- g) Planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;*
- h) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;*
- i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º;*
- j) Proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;*
- k) Assegurar as condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;*
- l) Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos.*

*5 - Compete ainda ao diretor:*

- a) Representar a escola;*
- b) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;*
- c) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos, nos termos da legislação aplicável;*
- d) Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;*
- e) Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.*

*6 - O diretor exerce ainda as competências que lhe forem delegadas pela administração educativa e pela câmara municipal.*

Diz o ponto 2 do artigo 10º, do Decreto-Lei 75/2008 que “São órgãos de direção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas os seguintes:  
*a) O conselho geral; b) O diretor; c) O conselho pedagógico; d) O conselho administrativo.”*

Em simultâneo, o mesmo decreto, reforça os contratos de autonomia das escolas numa perspetiva de *“resultar uma melhoria do serviço público de educação”*, onde *“O projeto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de atividades e o orçamento constituem instrumentos do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas”*.

No âmbito dos contratos de autonomia – *“acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação, a câmara municipal e, eventualmente, outros parceiros da comunidade interessados, através do qual se definem objetivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projeto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola ou de um agrupamento de escolas”* (Decreto-Lei n.º 75/2008- Art.º 78) – as escolas têm as seguintes competências:

- a) Gestão flexível do currículo, com possibilidade de inclusão de componentes regionais e locais, respeitando os núcleos essenciais definidos a nível nacional;*
- b) Gestão de um crédito global de horas de serviço docente, incluindo a componente letiva, não letiva, o exercício de cargos de administração, gestão e orientação educativa e ainda o desenvolvimento de projetos de ação e inovação;*
- c) Adoção de normas próprias sobre horários, tempos letivos, constituição de turmas ou grupos de alunos e ocupação de espaços;*
- d) Recrutamento e seleção do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;*
- e) Extensão das áreas que integram os serviços técnicos e técnico -pedagógicos e suas formas de organização;*
- f) Gestão e execução do orçamento, através de uma afetação global de meios;*
- g) Possibilidade de autofinanciamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas;*
- h) Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir;*
- i) Associação com outras escolas ou agrupamentos de escolas e estabelecimento de parcerias com organizações e serviços locais. (Ponto 1, Artigo 58º, Decreto-Lei n.º 75/2008)*

Quando as escolas públicas tiveram a possibilidade de escolherem entre ter um modelo de administração e gestão centrado num órgão unipessoal (diretor) ou num órgão colegial (conselho executivo), com a publicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, estas optaram esmagadoramente pelo segundo modelo. No entanto, por imposição governamental, a partir

de 2008, todas elas se viram obrigadas a substituir os seus órgãos de administração e gestão de natureza colegial por um órgão unipessoal - o diretor.

Apesar da gestão estar centrada numa única pessoa, pressupõe-se um trabalho de equipa e uma gestão participativa e democrática.

*“A Administração Escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. Aí, a utilização tanto dos recursos materiais e conceptuais – através da “racionalização do trabalho” – quanto do esforço humano coletivo – pela “coordenação” – se dará não mais de forma autoritária e exploradora do trabalho alheio, mas de maneira que, dominando os elementos naturais que lhe são postos à disposição, o homem, através de sua ação em colaboração recíproca e solidária com os outros homens, possa reafirmar sua autenticidade humana, no trabalho realizado de forma social, mas efetivamente livre.” (PARO, 1986, p.160)*

O trabalho de equipa é essencial para se conseguir analisar diferentes perspetivas e chegar-se às melhores decisões, como considerado por Freire, *“Nessa perspetiva, a gestão precisa deixar de trabalhar de modo individualizado, isolado e passar a ser um trabalho de equipe, com ampla participação de todos os segmentos da escola e também da comunidade, pois, esse é o principal meio de assegurar o envolvimento de todos no processo de tomada de decisões, visando a qualificação do funcionamento da organização escolar e o aumento da produtividade.” (FREIRE, 2009, p. 28)*

No estudo realizado por Silva e Sá (2017), consideraram que:

*“O novo diretor é uma figura atravessada por estas tensões e, também por isso, o seu estudo é tão controverso. O seu “retrato falado”, que aqui apresentamos em largas pinceladas, põe em evidência um perfil masculino, com larga experiência profissional, quer como docente, quer como gestor, com idade média acima dos cinquenta anos, autorrepresentando-se como dispo de capacidade de liderança reconhecida pela comunidade, conferindo significativa importância ao “saber dos atores”, apesar de dispor de formação especializada, e justificando a sua candidatura com base no apoio de uma equipa coesa e competente e na*

*natureza estratégica do seu projeto de intervenção para a escola/agrupamento, “argumentos” complementados pelo seu declarado gosto pelo exercício de cargos de gestão.”*

O diretor tem de ser um líder, que ouve e permite uma participação ativa de todos os envolvidos. Diariamente um gestor escolar tem uma rede de tarefas e desafios, que têm de ser ultrapassados com dinamismo e criatividade e que têm de ser vistos não como contratempos, mas sim como oportunidades positivas para aprendizagem, transformação e como terreno fértil para práticas inovadoras no campo da gestão escolar. Ao mesmo tempo não se pode afastar da ideia de construir uma escola de qualidade e sustentável, onde os resultados escolares e financeiros têm muitíssima importância.

A forma de atuar de um diretor é central para a democracia da escola. As suas práticas deverão ser compatíveis e coerentes com o seu discurso e se se pretende uma gestão democrática, não se pode pautar a ação baseada no autoritarismo e na arbitrariedade. A importância estratégica do diretor atribui relevância ao seu modo de escolha que, na ótica de Mello, *“precisam ser pensadas com extremo cuidado. Este é um campo aberto para experiências inovadoras, desde que combinem critérios de competência profissional com legitimidade de liderança e autoridade consentida”* (1997, p. 98).

## 2. A LIDERANÇA

---

Para Heloísa Lück (2009) a liderança não deve ser exercida exclusivamente pelo diretor, deve haver uma gestão partilhada em diferentes ambientes da organização escolar, nascendo assim um *“ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades.”*

Para a autora a liderança partilhada, em primeira instância, aparece na equipa de gestão com a coliderança, onde os diferentes elementos têm responsabilidades sobre os resultados da escola; em segunda instância e num sentido mais amplo, *“a gestão compartilhada envolve professores, alunos, funcionários e pais de alunos. É uma maneira mais aberta de dirigir a instituição. Para isso funcionar, é preciso que todos os envolvidos assumam e compartilhem responsabilidades nas múltiplas áreas de atuação da escola. Num contexto como esse, as pessoas têm liberdade de atuar e intervir e, por isso, se sentem à vontade para criar e propor soluções para os diversos problemas que surgem, sempre no intuito de atingir os objetivos da organização. Estimula-se assim a proatividade.”* ( Lück, 2009)

Castanheira e Costa (2015), fazem referência à expressão *liderança educativa e pedagógica*, criada por John Smyth (1994), em que se pretende *“equacionar a liderança não só como um meio para o desenvolvimento de uma ação pedagógica nas escolas, mas a conceber a própria liderança como objeto de ação pedagógica”*. As Escolas são organizações complexas, em que a gestão e liderança devem ser *“participativa, colaborativa, emancipatória, de interpretação crítica da realidade e da correspondente recusa das visões mecanicistas, hierárquicas, tecnocráticas e instrumentais da liderança”*. (Castanheira e Costa, 2015:27)

Para os mesmos autores, é reconhecida a importância dos processos de liderança no funcionamento e na gestão das organizações escolares, que no que diz respeito aos líderes escolares, as políticas educativas deverão dar enfoque a: i) programas de valorização e reconhecimento; ii) seleção e recrutamento; iii) avaliação; iv) formação qualificada. Que as questões educativas, para o líder escolar, devem sobrepor-se às administrativas, de eficiência e hierárquicas, sendo que *“...a abordagem aqui apresentada poderá contribuir para o desenvolvimento de investigações multivariadas e multiparadigmáticas...”* (ibidem, 2015:36)

Ainda sobre a liderança partilhada, os autores citam Harris (2004) que a considera “*uma forma de liderança coletiva na qual os professores desenvolvem a sua sabedoria ao trabalhar em conjunto*” (Harris, 2004:14)

O trabalho de equipa é essencial para se conseguirem analisar diferentes perspetivas e chegar-se às melhores decisões, como considerado por Freire, “*Nessa perspetiva, a gestão precisa deixar de trabalhar de modo individualizado, isolado e passar a ser um trabalho de equipe, com ampla participação de todos os segmentos da escola e também da comunidade, pois, esse é o principal meio de assegurar o envolvimento de todos no processo de tomada de decisões, visando a qualificação do funcionamento da organização escolar e o aumento da produtividade.*” (FREIRE, 2009: 28)

O líder deverá ser o que ouve e permite uma participação ativa de todos os envolvidos. Diariamente um gestor escolar tem uma rede de tarefas e desafios, que têm de ser ultrapassados com dinamismo e criatividade e que têm de ser vistos não como contratempos, mas sim como oportunidades positivas para aprendizagem, transformação e como terreno fértil para práticas inovadoras no campo da gestão escolar. Ao mesmo tempo não se pode afastar da ideia de construir uma escola de qualidade e sustentável, onde os resultados escolares e financeiros têm muitíssima importância.

O líder numa perspetiva generalista é quem assume os acontecimentos para um bem comum, pelo que esta postura, desde que seja transparente, inspira os outros e convida a que se trabalhe em parceria porque existe confiança.

“*Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.*” (Hunter, 2006)

Vários estudos apontam para uma ligação direta entre os gestores escolares e as escolas “eficazes” (Barroso, 2005). Barroso identifica quatro conceções distintas no trabalho dos gestores escolares: burocrática, corporativa, gerencialista e político-social, em que cada uma delas convive em simultâneo, tal não é o carácter multifacetado da função de diretor. No caso das lideranças intermédias pode-se fazer aqui um paralelismo, em que os CE são o rosto da escola e como tal, são vistos pela direção dos Agrupamentos como os responsáveis pelo estabelecimento, entrando aqui a conceção burocrática; pelos seus pares como alguém que é



superior hierárquico, que os representa e defende, apontando assim para a concepção corporativa. A concepção gerencialista aparece no gestor enquanto responsável pelos bons resultados e a eficácia da organização. Por último, a concepção político-social coloca o CE como mediador. Neste papel o CE tem de gerenciar conflitos, entre pares, entre alunos, com os pais e encarregados de educação, com funcionários, ou seja com e entre todos os atores.

O Secretário de Estado da Educação, Dr. João Costa considera que *“Cabe, portanto, às lideranças escolares saber promover cooperação e colaboração, encontrar espaços e tempos para a discussão, em detrimento de tarefas que se podem revestir de alguma inutilidade, apostar numa liderança motivacional, valorizando o melhor contributo de cada professor e, sobretudo, ouvir a comunidade educativa, para que os projetos educativos sejam co-construídos, assumidos por todos e partilhados. A liderança que estimula a participação é a que mais frutos dá e a única que é verdadeiramente democrática.”* (Costa, 2017)

A Direção-Geral da Administração Escolar (2018) apresenta um estudo realizado por Hélder António de Mendonça e Silva, em 2016, sobre os atuais desafios na preparação do diretor de escola pública em Portugal, onde se concluiu que as suas dificuldades estão relacionadas com a gestão da burocracia; equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; gestão do tempo; aquisição de equipamentos; equilíbrio entre as exigências do sistema e as necessidades locais; gestão financeira; contratação de pessoal; gestão do fraco desempenho das pessoas; melhoria do ensino-aprendizagem.

Analisando cada uma das dificuldades apontadas pelo estudo acima referido, o diretor despende imenso tempo do seu trabalho no despacho de burocracias, no preenchimento de plataformas exigidas pelo poder central, tempo esse que poderia ser canalizado para a reflexão e planeamento de questões pedagógicas.

No estudo de caso realizado por Supico (2013) está bem patente esta dificuldade *“Apesar da consciência do peso que as tarefas burocráticas têm na sua rotina diária e de o lamentar, as tarefas administrativas, que dispensava, são as que a impedem de dar mais tempo às pessoas e são as que a obrigam a dedicar-se-lhes com disciplina e regularidade – vê o correio “duas vezes, três vezes” por dia.”*

No que diz respeito à gestão do tempo e o equilíbrio entre o trabalho e a sua vida profissional, o cargo de diretor é a tempo inteiro e por muito que um diretor possa delegar, a sua presença é essencial e constantemente solicitada.

A descentralização das políticas educativas delegou competências não só aos municípios como também às escolas, dando assim oportunidades das populações e os atores poderem participar nas decisões, sempre reguladas pela administração central.

A descentralização coloca o poder local como executor mantendo, no Poder Central, o poder de decisão tornando a relação entre ambos, hierárquica. Passamos a assistir a uma multiplicidade de atores que intervêm no funcionamento da educação. Quando pensamos em políticas de educação locais temos vários intervenientes como as Escolas, os municípios e associações, o que faz com que existam vários conceitos de território educativo: território concelhio quando diz respeito às cartas escolares e municipalização da educação, que estão confinados aos espaços escolares, o que traz uma ambiguidade pois o mesmo território (escola) está patente na descentralização para os municípios e na autonomia das escolas. (Tristão, 2009)

Cabe também aos gestores escolares conseguirem gerir estas ambiguidades e tirar os melhores resultados destas relações e parcerias.

Os gestores escolares não escolhem propriamente o seu pessoal docente nem tão pouco as suas equipas de raiz. Os diretores herdam uma comunidade escolar que têm de trabalhar e moldar aos seus ideais e objetivos, através da formação e da motivação das pessoas.

Um dos desafios mais marcante será a melhoria do ensino-aprendizagem, onde o diretor indiretamente é o responsável pelos resultados obtidos, através das políticas educativas adotadas, pois a administração fará sempre recair nele a justificação e a responsabilização dos resultados escolares. Como tal, os diretores criarão mecanismos de controlo mais apertados e formas de gestão mais eficientes e eficazes, que ajudem a obter bons resultados. (Afonso, 2010)

## 2.1 Estilos de Liderança

Vários são os autores que se têm dedicado ao estudo do tema da liderança nas organizações, em particular nas organizações educacionais, e as revisões de literatura mostram-nos que ao longo dos anos, os conceitos e concepções de lideranças têm vindo a evoluir.

Castanheira e Costa (2015:15-25) apresentam três “*grandes concepções de Liderança*”, que se apresentam no seguinte quadro:

<b>Visão Mecanicista</b> (anos 40-80)
<ul style="list-style-type: none"><li>• A liderança é o ato de <b>influenciar</b> o <b>grupo</b> para atingir determinados <b>objetivos</b> (Bryman, 1996)</li></ul>
<b>Visão Cultural</b> (anos 80-90)
<ul style="list-style-type: none"><li>• A liderança como <i>gestão de sentido</i> - alguém que define a realidade organizacional através da articulação entre uma <i>visão</i> e os <i>valores</i> que lhe servem de suporte (Bryman, 1996)</li></ul>
<b>Visão Ambígua</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quatro tipos de ambiguidade: i) das intenções; ii) do poder; iii) da experiência e iv) do êxito (Cohen e March, 1974)</li></ul>

Tabela 2 Concepções de Liderança<sup>5</sup>

Na Visão Mecanicista, identifica-se o **Líder Nato**- *Teoria dos Traços*- características pessoais, inatismo (Rego; Chiavenato; Costa; Taylor); o **Líder Treinado**- *Estilos de Liderança*- pode e deve ser feito. Inicia-se o treino de líderes (Stogdill; Bryman) e o **Líder Ajustável**- *Teorias situacionais da liderança*- relatividade das situações. (Lawrence; Lorsch; Rego; Teixeira)

Na Visão Cultural, aparece o **Líder Cultural**, como “*aquele que centra a sua ação na criação e na gestão da cultura da organização (manipulando valores, rituais, cerimónias, histórias, heróis, mitos...) de modo a criar nos membros da organização um sentido para a realidade, uma identidade e uma mobilização coletiva para a ação sustentados por*

<sup>5</sup> Construído a partir de Castanheira e Costa (2015)

*determinada visão organizacional*”. (Castanheira e Costa, citando Deal, 1992); “A *visão organizacional como elemento-chave desta perspectiva: o líder não atua apenas diretamente sobre os processos de decisão... o líder vai para além desse envolvimento, procurando criar uma visão que mobilize os membros da organização, os inspire e os motive*”. (Castanheira e Costa, citando Owens, 1998)

Na Visão Ambígua, refere-se o **Líder Poliédrico**, em que as organizações como unidades homogêneas e estáveis, devidamente estruturadas e hierarquizadas, são postas em causa. Passa a haver nas organizações uma *dispersão da Liderança* (Castanheira e Costa citando Bryman, 1996): i) Liderança participativa; ii) Ênfase colocada nas equipas; iii) Lideranças intermédias; iv) Lideranças informais; v) Não há exclusividade masculina e distingue-se liderança de gestão.

O Líder é a figura de base, que se adapta e molda às circunstâncias, dispersando o seu poder para que a organização sobreviva, dentro de um sistema complexo e em permanente mudança.

Para Follett (2017) o líder é aquele que consegue organizar a equipa e exponenciar o seu potencial, em prol de um objetivo comum. Que tem a capacidade de compreender o todo e de “*vislumbrar a inter-relação das partes*” (2017:43), de ser perspicaz, corajoso, criativo e inspirar confiança aos demais.

## 2.2 Gestor Vs Líder

Muitos são os autores e os estudos que separam o gestor do líder, sendo esta uma vertente que pode suscitar alguma polémica. Castanheira e Costa (2015) citando Yukl, fazem referência à diferença, em que o gestor cumpre com as responsabilidades e exerce autoridade sobre os seus subordinados, enquanto que o líder influencia “*o compromisso com a organização*” (2015:28), no entanto, o autor citado considera que os dois termos não têm de ser distinguidos e que podem subsistir paralelamente.

Zaleznick é citado por Costa e Castanheira (2015:29) em que considera “*os gestores e os líderes são tipos diferentes de pessoas. Diferem na motivação, na sua história pessoal e no modo como pensam e agem*”. Também citam Earley, que preconiza a diferença dos termos apesar de serem ambas necessárias para as organizações “*a liderança tende a ser mais*

*formativa, mais proactiva e mais ligada à resolução de problemas, lidando com coisas como valores, visão e missão, enquanto os gestores tendem a preocupar-se com a execução, planeamento, organização e alocação de recursos ou 'fazer as coisas acontecerem'”*

Nas organizações escolares, pela sua complexidade, o gestor e o líder devem-se fundir num só, de modo, a conseguir-se “a melhoria e o desenvolvimento bem-sucedido das organizações” (Costa e Castanheira, 2015:29)

### 3. POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO

---

Manuel Álvarez (1995:42) define descentralização, ou, mais especificamente, descentralização administrativa, como a *“capacidade do Estado para transferir competências que lhe são próprias para as regiões, autonomias ou municípios, de modo a que sejam estes a administrar as escolas sob sua dependência.”* Este autor associa o conceito de autonomia à própria escola referindo, *“entende-se que uma escola possui autonomia quando é capaz de tomar decisões com independência de critérios sobre certos aspetos do currículo, do pessoal ou do orçamento que recebe da administração central ou regional”* (ibidem: 42)

Barroso (1999:132) refere que se tem assistido em vários países, desde os finais da década de 80, a uma alteração significativa do papel do Estado, no sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local como um parceiro essencial na tomada de decisão.

Vários são os estudos sobre o papel do poder local na educação que verificam que *“Em consequência das débeis margens de autonomia municipal, as autarquias locais atuam como uma delegação do centro”* (Baixinho, 2010: 304). Algumas autarquias já resolvem muitos problemas estruturais que o sistema de ensino apresenta, nomeadamente, *“quando organizam os transportes e as refeições escolares, quando constroem novas e modernas infraestruturas escolares, quando se responsabilizam pelas AEC e prolongamento escolar e contratam/coordenam de forma precária professores/técnicos para estas atividades, (...) quando se posicionam de acordo ou de ‘forma neutra’ em relação ao fecho de algumas escolas do 1.º CEB e à alteração dos agrupamentos escolares, (...)”* (ibidem:310).

Para Tristão (2009) a complexidade da gestão da educação em conjunto com as carências de recursos financeiros, justificaram a deslocação das decisões do centro para a periferia do sistema. Sendo que no caso português, esta descentralização iniciou-se em simultâneo com o processo de democratização.

Tristão (2009) cita dois constitucionalistas, Gomes Canotilho e Vital Moreira (2007) que consideram haver no *“conceito de descentralização da administração, duas dimensões cumulativas: uma administração autónoma por via do poder local e das regiões administrativas e uma administração por via da descentralização institucional ou funcional”* (p.37). Na primeira modalidade de descentralização não se verifica uma subordinação

hierárquica a outros órgãos, os titulares dos órgãos eleitos respondem à população e existe um reconhecimento da defesa dos interesses próprios de uma determinada comunidade, tratando-se, no caso dos municípios, de uma descentralização seletiva e paralela. Na segunda modalidade, por existir uma necessidade de descentralização do poder central, por questões técnicas, tornando as situações mais céleres e eficazes, criaram-se as Direções Regionais de Educação, sendo este caso uma descentralização vertical.

Fazendo um apanhado do quadro normativo relativo ao papel do poder local na administração da Educação, Tristão (2009) citando António Sousa Fernandes (2005) refere: *“a ambiguidade legislativa não conferiu aos municípios verdadeira capacidade de decisão, relegando-os para o domínio dos serviços da administração periférica do Estado numa primeira fase de descentralização ocorrida na década de 80 do século passado; na década seguinte, quando lhes foi permitido participar na criação e gestão de escolas profissionais, foram vistos como um agente educativo supletivo ou um parceiro privado; só num período mais recente, a partir de 1995, o município “foi elevado à categoria simbólica de parceiro social e consultor de políticas educativas públicas””*.(p.38)

Em 2015, o Decreto-Lei n.º 30/2015, de 12 de fevereiro, considerou que *“A descentralização representa um processo evolutivo da organização do Estado, visando o aumento da eficiência e eficácia da gestão dos recursos e prestação de serviços públicos pelas entidades locais, mediante a proximidade na avaliação e na decisão atendendo às especificidades locais.”*. Neste DL o Estado delega competências através da celebração de contratos interadministrativos, onde preveem a transferência dos recursos financeiros necessários e suficientes para o exercício das competências delegadas na entidade local.

A descentralização das políticas educativas delegou competências não só aos municípios como também às escolas, dando assim oportunidades das populações e os atores poderem participar nas decisões, sempre reguladas pela administração central.

A descentralização coloca o poder local como executor mantendo, no Poder Central, o poder de decisão tornando a relação entre ambos, hierárquica.

Passamos a assistir a uma multiplicidade de atores que intervém no funcionamento da educação.

**Governança.** Os diferentes atores interagem construindo soluções com base em compromissos, que por sua vez, assentam na negociação.

**Descentralização.** O Estado descentraliza para os níveis de administração inferiores as competências em matérias de educação, com uma regulamentação detalhada que os transforma em meros executores.

**Governar por contrato.** Estado define as políticas de educação, a escola e as autarquias executam, ganhando algumas autonomias que vão modelando essas políticas.

Quanto às políticas municipais de educação, estas não devem cingir-se às competências transferidas pela administração central mas também, ir ao encontro das necessidades das pessoas, gerindo problemas sociais e melhorando as condições de vida das populações.

Tristão (2009) refere que, com o Decreto-Lei nº. 7/2003, criaram-se os Conselhos Municipais de Educação, que em conjunto com os programas das Redes Sociais, passam a dar aos Municípios instrumentos para que desenvolvam políticas públicas integradas e integradoras, promovendo a participação da comunidade na intervenção educativa.

Ao longo dos tempos foram-se registando algumas tentativas de definir políticas educativas e culturais próprias, de acordo com ideias próprias sobre o bem-público local e o seu desenvolvimento.

Os Conselhos Municipais de Educação contam com a participação de vários parceiros educativos, tentando assim definir os objetivos e os processos de ação municipal e de cada um deles, procurando uma harmonia e contrapartidas comuns.

Quando pensamos em políticas de educação locais temos vários intervenientes como as escolas, os municípios e associações, o que faz com que existam vários conceitos de território educativo: território concelhio quando diz respeito às cartas escolares e municipalização da educação, que estão confinados aos espaços escolares, o que traz uma ambiguidade pois o mesmo território (escola) está patente na descentralização para os municípios e na autonomia das escolas.

Um dos exemplos desta ambiguidade dá-se em muitas escolas do 1º ciclo e de educação pré-escolar, na gestão do pessoal não docente, que pode ser constituído por assistentes operacionais do Município e do Ministério da Educação, com orientações e/ou tarefas muito distintas de uns para os outros, criando situações de instabilidade e diferenciação entre os mesmos postos de trabalho.

Aparecem assim, no texto de Tristão (2009), mais duas visões de territórios educativos, os Territórios de Intervenção Prioritária (TEIP) e os Agrupamentos de Escolas.



A autora citando João Pinhal (2004) refere que a verdadeira *“territorialização é a que corresponde à construção de políticas locais, de conceção e execução autónomas, dentro dos limites de intervenção local que tenham sido definidos por Lei”*. Seria portanto necessário que os municípios fossem parceiros ativos nos projetos educativos, que não se ficassem pelo apoio na educação formal e que as responsabilidades de cada território fossem bem clarificadas, evitando a sobreposição de competências a cada um deles.

Quantas vezes se verificam, no dia-a-dia das escolas, situações que necessitem intervenções por parte das autarquias, que acabam por não ser atendidas atempadamente pois caem-se em “buracos” de carácter normativo de competências, entre as Câmaras Municipais, as Juntas de Freguesia e as próprias escolas.

As Associações de Municípios aparecem com o intermunicipalismo, e tornam-se porta-vozes dos municípios junto das instâncias europeias, no que diz respeito aos fundos financeiros estruturais e, junto da administração regional e central, no que respeita à negociação de instrumentos de planeamento.

Em 2008 é publicado o Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de Julho, que desenvolve o quadro de transferência de competências para os municípios em matéria de educação, desta feita já em articulação com o Orçamento de Estado, nas seguintes áreas:

- \* Pessoal docente das escolas básicas e de educação pré-escolar;
- \* A componente de apoio à família, designadamente o fornecimento de refeições e apoio ao prolongamento de horário na educação pré-escolar;
- \* As atividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo do ensino básico;
- \* A gestão do parque escolar até 2º e 3º ciclo do ensino básico;
- \* A ação social escolar até 2º e 3º ciclo do ensino básico;
- \* Transportes escolares até 3º ciclo do ensino básico.

Ao abrigo da Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, 11.º Artigo, no âmbito da Educação:

*1 - É da competência dos órgãos municipais participar no planeamento, na gestão e na realização de investimentos relativos aos estabelecimentos públicos de educação e de ensino integrados na rede pública dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, incluindo o profissional, nomeadamente na sua construção, equipamento e manutenção.*

*2 - Compete igualmente aos órgãos municipais, no que se refere à rede pública de educação pré-escolar e de ensino básico e secundário, incluindo o ensino profissional: a) Assegurar as refeições escolares e a gestão dos refeitórios escolares; b) Apoiar as crianças e os alunos no domínio da ação social escolar; c) Participar na gestão dos recursos educativos; d) Participar na aquisição de bens e serviços relacionados com o funcionamento dos estabelecimentos e com as atividades educativas, de ensino e desportivas de âmbito escolar; e) Recrutar, selecionar e gerir o pessoal não docente inserido nas carreiras de assistente operacional e de assistente técnico.*

*3 - Compete ainda aos órgãos municipais: a) Garantir o alojamento aos alunos que frequentam o ensino básico e secundário, como alternativa ao transporte escolar; b) Assegurar as atividades de enriquecimento curricular, em articulação com os agrupamentos de escolas; c) Promover o cumprimento da escolaridade obrigatória; d) Participar na organização da segurança escolar.*

*4 - As competências previstas no presente artigo são exercidas no respeito das competências dos órgãos de gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.*

Destas competências são consideradas universais os transportes escolares, a ação social escolar e a componente de apoio à família na educação Pré-escolar.

Os municípios participam no planeamento do sistema educativo, em conjunto com outros representantes da comunidade, com propostas de investimentos no território concelhio, que podem passar por construções de infraestruturas e/ou serviços que complementem a ação educativa. Todas as propostas normalmente têm de ser negociadas com o Poder Central, principalmente no que diz respeito aos financiamentos.

No que concerne ao apoio prestado aos alunos por parte das autarquias, este resume-se, na maior parte das situações, à esfera da ação social escolar, onde se incluem os transportes escolares, a deliberação da atribuição dos auxílios económicos e os programas de alimentação escolar.

Apesar de reguladas as competências delegáveis aos órgãos dos municípios e às entidades intermunicipais, são evidentes os diferentes tipos de intervenções, por parte do poder local, ao longo do nosso país. Há autarquias que têm um grau de envolvimento, nas políticas educativas, quase nulo, outras que participam paralelamente com as escolas e outras ainda que

vão muito para além do que está legislado e que fazem questão de serem realmente parceiras das escolas.

Tristão (2009:54) apresenta três modalidades de educação: educação formal, educação não formal e educação informal e, através de um enquadramento teórico entre John Dewey (2007) e Carlos Alberto Silvestre (2003), pode-se apresentar o seguinte quadro:

Educação Formal	Educação Não Formal	Educação Informal
Educação Escolar	Educação não escolar	
Ensino tradicional	Educação permanente	Decurso natural da vida
Disciplinas	Interdisciplinar	Aprendizagem assistémica
Intencionalidade		Não intencional
Privilegia conteúdos teóricos	Valoriza saber fazer	Experiência da vida
Fechada e rígida	Aberta e flexível	Permanente ao longo da vida
Certificação de saberes e competências		Sem certificações

**Tabela 3 Modalidades de Educação<sup>6</sup>**

Sabendo que a relação entre a cidade e a educação é estreita, Tristão (2009:56) apresenta a teoria de Jaume Trilla, que analisa a cidade em três dimensões: enquanto meio educativo envolvente; enquanto agente educativo e enquanto conteúdo educativo; e propõe três conceções pedagógicas da cidade, com as seguintes metáforas:

- a escola cidade, onde a escola é vista como “*um laboratório social*”(Dewey, 2007);
- a cidade escola, onde a cidade cria ações educativas adotando o modelo escolar;
- a cidade educativa, onde “*a cidade assume-se enquanto rede de instituições, atividades e recursos de carácter educativo e formativo onde a escola não tem um papel hegemónico na educação.*” (Tristão, 2009:56)

Os termos cidade educativa e cidade educadora referem-se a conceitos muito próximos e deram origem ao movimento das cidades educadoras, inaugurado no I Congresso das Cidades Educadoras, em 1990 na cidade de Barcelona, onde foi redigida a declaração de Barcelona, Carta das Cidades Educadoras. Nesta carta são enunciados os princípios fundamentais do

<sup>6</sup> Construída a partir de Tristão (2009)

movimento: a educação para a diversidade e para a cooperação internacional; o desenvolvimento de uma política educativa municipal ampla; colaboração interadministrativa; preservação e difusão da identidade da cidade; promoção do intercâmbio entre cidades; a infância e juventude como construtoras da cidade; o zelo pela qualidade dos espaços, infraestruturas e serviços; o fomento da informação e do associativismo; a qualidade de vida como objetivo e a integração intergeracional.

Neste momento integram a Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras cerca de 77 Municípios. Águeda, Albufeira, Alcochete, Alenquer, Alfândega da Fé, Almada, Anadia, Angra do Heroísmo, Azambuja, Barcelos, Barreiro, Benavente, Braga, Câmara de Lobos, Cascais, Chaves, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Esposende, Évora, fafe, Funchal, Fundão, Gondomar, Grândola, Guarda, Horta, Lagoa de Ações, Lagoa do Algarve, Lagos, Lisboa, Loulé, Loures, Lousa, Lousada, Marco de Canaveses, Matosinhos, Mealhada, Miranda do Corvo, Montijo, Moura, Odemira, Odivelas, Oeiras, Oliveira de Azeméis, Paços de Ferreira, Palmela, Paredes, Penalva do Castelo, Pombal, Ponta Delgada, Porto, Portalegre, Póvoa de Lanhoso, Rio Maior, Sacavém, Santa Maria da Feira, Santarém, Santo Tirso, São João da Madeira, Sesimbra, Setúbal, Sever do Vouga, Silves, Sobral de Monte Agraço, Soure, Tábua, Tomar, Torres Novas, Torres Vedras, Valongo, Vila Franca de Xira, Vila Nova de Famalicão, Vila Real, Vila Verde e Viseu já fazem parte da Rede Nacional.

As escolas enquanto território de intervenção privilegiado deve ter mais autonomia de gestão, não só administrativa mas também curricular e pedagógica em parceria com o poder local, os municípios que possuem meios/recursos que podem e devem ser colocados à disposição e rentabilizados pela população; com outros parceiros como associações locais que prestem serviços localmente. Assim criam-se redes de suporte, onde toda a população pode intervir em prol de uma educação com mais qualidade e mais direcionada aos interesses e problemas locais.

Quanto à intervenção dos municípios nas políticas da educação, apesar dos executivos serem legitimados pela população através da eleição é necessária uma regulamentação que controle e evite, que as medidas eleitoralistas se sobreponham aos interesses da comunidade educativa e das gestões das escolas.

Na proposta, apresentada pela CMP, de Orçamento para 2018 e das Grandes Opções do Plano (GOP) 2018/21, a Educação, com 4,6 milhões de euros, correspondente a mais 27% em orçamento, inclui a conclusão da requalificação e ampliação das escolas básicas de Aires, Águas de Moura, Matos Fortuna (Quinta do Anjo) e Cabanas, para além de outras intervenções de beneficiação, de menor dimensão. Os apoios educativos e sociais crescem, com destaque para a oferta dos cadernos de atividades a todas/os as/os alunas/os do 1.º ciclo do ensino básico e um programa de bolsas de estudo para apoio e incentivo à frequência do ensino superior. Uma das GOP diz respeito ao Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar de Palmela – **Eu conquisto o meu sucesso**, que foi elaborado com a participação ativa das escolas do concelho e, vem complementar o Plano Nacional para a Promoção do Sucesso Escolar e os Planos de Ação Estratégica das escolas/Agrupamentos de Escolas. O município de Palmela aposta na qualificação, inovação e numa atuação através da arte, do desporto, da literatura e do património, enquanto estímulos motivacionais não só para os alunos mas para toda a comunidade educativa, envolvendo pais numa forma ativa num reforço da parentalidade em torno da educação e do ensino.

Num Fórum, realizado em maio 2019, subordinado ao tema “*Educação e Parentalidade: tecer uma rede de cumplicidades*”, concluiu-se que “*que a escola, a família e a comunidade podem educar e desfrutar do processo educativo e elevar a qualidade dos desempenhos escolares dos alunos/as, crianças e jovens, para que estes se sintam, competentes, escutados e atendidos nas suas preocupações, interesses e necessidades.*” (RTPCE, 2019)

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA

---

### 1. TIPO DE ESTUDO

---

Realizou-se um estudo de caso, entre duas Coordenações, em instituições de dimensão diversa, uma num estabelecimento de pequenas dimensões e outra num centro escolar. Pretende-se compreender, de uma forma mais profunda, como a dimensão da escola pode alterar o papel do CE e que papel é este aos olhos dos diferentes intervenientes da comunidade educativa.

Tentando aprofundar as formas de pesquisa qualitativa, Godoy (1995) identifica três diferentes possibilidades de abordagem:

- a **pesquisa documental**, com a análise de materiais ainda não tratados analiticamente ou reexaminados com o intuito de uma nova interpretação. Esta abordagem é muito utilizada quando se pretende estudar pessoas a que não temos acesso físico, ou por estarem distantes ou terem morrido;
- o **estudo de caso**, onde se faz uma análise aprofundada de uma unidade de estudo visando o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular;
- a **etnografia**, oriunda da Antropologia tem-se destacado como uma das mais importantes abordagens. Este método envolve o contacto direto do investigador, utilizando técnicas de observação, participação nas atividades e contacto direto com o objeto de estudo.

Muitos teóricos e investigadores consideram que a combinação entre os métodos quantitativo e qualitativo, numa investigação, são uma mais-valia. Para Duffy (1987) os benefícios traduzem-se na possibilidade de:

- complementar controle dos desvios (quantitativa) com compreensão da perspetiva dos agentes envolvidos no fenómeno (qualitativa);
- juntar identificação de variáveis específicas (quantitativa) com uma visão global do fenómeno (qualitativa);
- completar um conjunto de factos e causas associados à metodologia quantitativa com uma visão de natureza dinâmica da realidade;

- enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural da sua ocorrência;
- reafirmar a validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

O estudo de caso é um método de análise holística, que envolve uma análise aprofundada de um fenómeno num contexto real, sob uma diversidade de perspetivas. São ricos em informação e contribuem para que se compreenda profunda e detalhadamente, as interações e processos complexos de uma determinada realidade.

Segundo Yin (2001) o investigador, num estudo de caso, deve ter as seguintes características: i) fazer boas perguntas; ii) ser bom ouvinte; iii) ser adaptável e flexível; iv) ter uma noção clara das questões estudadas; v) ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

## **2. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

---

Para tal realizou-se uma investigação qualitativa utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de caso e como instrumentos de recolha de dados as experiências e vivências pessoais, a observação direta, o questionário e a entrevista semiestruturada.

Os guiões das entrevistas foram construídos e testados, junto de dois CE, não pertencentes ao estudo e, posteriormente realizaram-se as entrevistas aos dois coordenadores em estudo e ao Diretor do Agrupamento. Antecederam-se a estas entrevistas conversas prévias, via telefone, onde se explicaram os objetivos e os procedimentos a adotar nas entrevistas.

Para a codificação dos dados recolhidos das entrevistas foram selecionadas categorias e subcategorias que permitiram fazer a análise de conteúdo das mesmas e uma análise interpretativa.

Depois de testados e de forma definitiva, os questionários foram enviados online a uma amostragem de Pessoal Docente, Não Docente e Pais e Encarregados de Educação das escolas em causa, tendo sido os seus resultados analisados.

Foi realizada uma análise documental aos documentos do Agrupamento, onde se desenvolve a experiência profissional e, à participação direta, enquanto CE, em reuniões de variadíssimas espécies, muitas delas enquanto presidente da reunião.

Objetivos	Fontes de Informação	Técnica de recolha de dados	Técnica de análise de dados
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Descortinar os estilos de liderança e que percepções manifestam os diferentes agentes educativos face ao estilo;</li> <li>– Identificar e analisar as funções inerentes ao CE (relacional, pedagógica e administrativa);</li> <li>– Perceber como é que os CE, nas interações com os atores internos e externos, gere e cria a coordenação da ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diretor</li> <li>– Coordenadores de estabelecimento das duas escolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entrevista semiestruturada (individuais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Análise de conteúdo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conselho de docentes e/ou reuniões de equipa pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vivência e Experiência pessoal</li> <li>– Observação participante</li> <li>– Análise documental</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Professores;</li> <li>– Assistentes Operacionais;</li> <li>– Pais e Encarregados de Educação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Questionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Análise de conteúdo e estatística</li> </ul>

**Tabela 4 Design metodológico**

São vários os métodos de recolha de dados que se podem utilizar numa investigação e cabe ao investigador selecionar os que respondam melhor aos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características *do campo de análise* (Quivy e Campenhoudt, 1995:186).

Os métodos de recolha de dados podem dividir-se em: (i) Fonte de dados, (ii) entrevistas e (iii) questionários.

As fontes de dados classificam-se por secundárias (estatísticas, bases de dados, indicadores económicos, etc) e primárias (questionários, entrevistas, observação, etc).

Yin (2001:108) apresenta seis fontes de evidências e quais os seus pontos fortes e fracos, representados na seguinte figura:

Fonte de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável - pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>• Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>• Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>• Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de recuperação - pode ser baixa</li> <li>• Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</li> <li>• Relato de visões tendenciosas - reflete as ideias preconcebidas</li> <li>• (desconhecidas) do autor</li> <li>• Acesso - pode ser deliberadamente negado</li> </ul>
Registos em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Os mesmos mencionados para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Os mesmos mencionados para</li> </ul>



	documentação] • Precisos e quantitativos	documentação] • Acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	• Direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • Percetivas - fornecem inferências causais percebidas	• Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas • Respostas tendenciosas • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • Reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações Diretas	• Realidade - tratam de acontecimentos em tempo real • Contextuais - tratam do contexto do evento	• Consomem muito tempo • Seletividade - salvo ampla cobertura • Reflexibilidade- o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • Custo - horas necessárias pelos observadores humanos
Observações Participantes	• [Os mesmos mencionados para observação direta] • Percetiva em relação a comportamentos e razões interpessoais	• [Os mesmos mencionados para observação direta] • Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefactos Físicos	• Capacidade de percepção em relação a aspetos culturais • Capacidade de percepção em relação a operações técnicas	• Seletividade • Disponibilidade

**Tabela 5 Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos (Yin, 2001:108)**

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995) os questionários consistem num método de colocar questões a um grupo representativo da população. Podem ser "*de administração indireta*" quando é o próprio inquiridor a preenchê-lo, a partir das respostas dadas pelo inquirido, e "*de administração direta*" quando preenchido pelo próprio inquirido.

O método por questionário é aconselhado, segundo Quivy e Campenhoudt (1995), quando se pretende conhecer uma população (modos de vida, costumes, comportamentos, valores e opiniões); analisar um fenómeno social e em todos os casos em que seja necessário questionar um número elevado de pessoas sobre uma dada questão.

As vantagens encontradas neste método prendem-se com a possibilidade de quantificar dados e proceder a relações entre eles, bem como satisfazer a exigência de representatividade do conjunto dos inquiridos. Os limites e os problemas identificados relacionam-se com questões de ordem financeira; a superficialidade das respostas por não permitirem algumas análises; não terem em conta a individualidade dos entrevistados e, quando não são seguidas as regras

de construção de questionários ou a escolha da amostragem, a credibilidades dos resultados pode ser posta em causa.

Para a aplicação deste método convém que os investigadores dominem: técnicas de amostragem, de redação, alguns programas informáticos de gestão e análise de dados de inquéritos e estatística descritiva e análise estatística dos dados.

Os métodos de entrevista, pelas suas características de proximidade entre entrevistado e investigador, permitem a obtenção de informações e elementos de reflexão muito mais ricos do que com o uso do método por questionário.

O facto da entrevista ocorrer frente-a-frente, e a conversa poder ser conduzida e orientada pelo investigador, facilita que o entrevistado exprima perceções, relate acontecimentos e experiências e, que o investigador consiga centrar os seus esforços nas hipóteses de trabalho. Assim, *o conteúdo da entrevista será objeto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho* (Quivy e Campenhoudt, 1995, p. 192)

Existem vários tipos de entrevistas:

- A entrevista semidiretiva, ou semidirigida, normalmente a mais utilizada na investigação social, é orientada por perguntas-guias, relativamente abertas, sobre as quais o investigador tenta receber uma informação por parte do entrevistado. As perguntas-guias são colocadas pela ordem que a conversa, entre ambos, encaminhar. Este tipo de entrevista é mais uma conversa moderada pelo entrevistador;
- A entrevista centrada (*focused interview*) é mais utilizada quando o objetivo se prende em analisar o impacto de um acontecimento ou de uma experiência vivenciada ou assistida pelo entrevistado. O entrevistador tem uma lista de tópicos precisos relativos ao tema em estudo e no decorrer da entrevista vai abordando-os da forma como se desenrolarem ao longo da conversa;
- Se por outro lado o objetivo for a análise de histórias de vidas utiliza-se um método de entrevistas extremamente aprofundado e pormenorizado, aplicado a poucos interlocutores, sendo assim, estas muito mais longas e divididas em várias sessões.

Segundo Quivy e Campenhoudt as entrevistas são adequadas para objetivos:

- A análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados;
- A análise de um problema específico;
- A reconstituição de um processo de ação, de experiências ou de acontecimentos do passado.

A entrevista, segundo Quivy e Campenhoudt (1995), tem como principais vantagens o grau de profundidade que se consegue obter dos elementos em análise e a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores.

Por outro lado, esta flexibilidade também é considerada uma desvantagem, pois pode intimidar todos os que não conseguirem trabalhar sem diretivas técnicas precisas.

Também é apontada pelos referidos autores, como desvantagem para o uso das entrevistas o facto de, contrariamente ao método por questionário, as informações recolhidas não se apresentarem prontas para efetuar análises particulares. Deste modo, os métodos de recolha e de análise das informações devem ser construídos conjuntamente.

Outra limitação detetada na aplicação de entrevistas, e ainda ligada à sua flexibilidade enquanto método, é o facto de se poder acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e numa total neutralidade do investigador.

Em investigação social a utilização do método por entrevistas está sempre ligada ao método de análise de conteúdo.

Para aplicar o método, o investigador deve estar apto para retirar o máximo de elementos interessantes da entrevista, valendo-se da sua formação teórica e lucidez epistemológica, mais concretamente, do conhecimento teórico e prático elementar dos processos de comunicação e de interação interindividual, e formação prática nas técnicas de entrevista.

Existem vários tipos de entrevistas: não estruturadas, estruturadas; face a face e telefónicas.

As entrevistas face a face ou diretas têm como vantagens poder-se alterar, adaptar ou adotar as questões consoante o caminho que a "conversa" levar; conseguir perceber-se algumas pistas não-verbais e poder-se clarificar dúvidas que poderão surgir. No entanto, é um método

caro, com limitações geográficas, que necessita de alguns cuidados em termos de confiabilidade, ou seja, o investigador tem de conseguir um certo distanciamento e nunca fazer juízos de valor, que podem constranger o entrevistado e alterar os resultados, para além de ser um método em que a confidencialidade é muito dificilmente assegurada.

As entrevistas não estruturadas podem ser úteis numa fase exploratória, ajudam a desenvolver melhor os quadros teóricos e a desenvolver melhor questionários e entrevistas estruturadas. Enquanto que as entrevistas estruturadas poupam tempo e contribuem para codificar a informação.

Ao optar-se por o método por entrevista e antes de construir um guião de entrevista é necessário: i) decidir o que se pretende; ii) questionar o que é necessário, se o método será a melhor forma de recolher a informação pretendida; iii) delinear um esquema de questões; iv) escolher o tipo de entrevista; v) refinar as questões; vi) considerar posterior análise das respostas.

Depois do guião elaborado será aconselhável: i) testar o esquema e revê-lo se necessário; ii) evitar parcialidade; iii) seleccionar os entrevistados; iv) marcar as entrevistas; v) requerer autorizações hierárquicas.

Ao realizar a entrevista o investigador deve: i) indicar claramente o objetivo da entrevista; ii) controlar e tentar manter o tempo previsto para a sua duração; iii) verificar exatidão de dados com o entrevistado; iv) requerer autorização caso opte por gravação de voz e/ou vídeo; v) ser honesto e usar de bom senso.

A recolha de dados, num estudo de caso, abrange várias informações que foram sendo recolhidas de diversas proveniências, sendo que estes dados devem ser registados de forma estruturada para poderem ser utilizados no relatório final.

### **3. ANÁLISE DE DADOS**

---

Para Yin (2001:131) “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim,

*cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral - estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.”*

Para Yin (2001) a análise das evidências faz parte de um dos processos mais complexos num estudo de caso. Uma das sugestões é tornar os dados de estudo propícios à análise estatística, no entanto, é logo apontada uma falha pois pode ter só um ou poucos casos passíveis desta análise. Outra das sugestões é apontada por Yin (2001:132) citando Miles et Huberman (1984), são:

- Dispor as informações em séries diferentes.
- Criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias.
- Criar modos de apresentação dos dados - fluxogramas e outros métodos para examinar os dados.
- Classificar em tabelas a frequência de eventos diferentes.
- Examinar a complexidade dessas classificações e sua relação calculando números de segunda ordem, como médias e variâncias.
- Dispor as informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal.

Yin aconselha a que se use, em simultâneo, as quatro técnicas analíticas de seguida elencadas: i) adequação ao padrão; ii) construção da explanação; iii) análise de séries temporais e iv) modelos lógicos de programa.

## **CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

---

### **1. ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DO TRABALHO**

---

Após a conclusão do projeto, iniciaram-se contactos com a Direção do Agrupamento selecionado, no concelho de Palmela, concelho escolhido para o estudo, por existirem centros escolares como os que se pretende para o estudo em questão. Escolhidas as duas escolas e os coordenadores avançou-se para as entrevistas programadas, seguindo-se os guiões construídos. Paralelamente continuou-se com as pesquisas bibliográfica necessária para fundamentação do estudo.

O estudo realizou-se no ano letivo 2018/19 e todos os dados recolhidos dizem respeito a este ano. As primeiras entrevistas realizadas foram aos CE, durante o mês de fevereiro de 2019 e ao Diretor do Agrupamento, no mês de julho.

Para a codificação dos dados recolhidos das entrevistas, aos CE e Diretor do Agrupamento, foram selecionadas categorias e subcategorias que permitiram fazer a análise de conteúdo das mesmas e uma análise interpretativa, que se apresenta neste capítulo. Criaram-se sete categorias através dos dados recolhidos nas entrevistas, sendo elas:

1. Desafios e Motivações;
2. Perceção sobre a Escola;
3. Perceção sobre o cargo;
4. Dificuldades e Constrangimentos;
5. Sistema de relações:
  - a) Direção;
  - b) Pessoal Docente;
  - c) Pessoal Não Docente;
  - d) Alunos;
  - e) Pais e Encarregados de Educação;
  - f) Parceiros (Públicos e Privados).

## 6. Organização Escolar:

- a) Gestão Financeira;
- b) Gestão Pedagógica;
- c) Gestão de recursos humanos;
- d) Autonomia;

## 7. Liderança:

- a) Estilos;
- b) Lideranças formais e não formais;
- c) Procedimentos adotados.

Depois de construídos, os questionários foram enviados através de correio eletrónico a uma amostragem de Pessoal Docente, Não Docente e Pais e Encarregados de Educação das escolas em questão, bem como da escola de experiência profissional do investigador. Os questionários foram realizados online, através do GoogleForms, e foram mantidos os anonimatos na sua realização.

Após a fase de recolha e tratamento dos dados e cruzando com as experiências e vivências do investigador, realizou-se este relatório, onde se produziram algumas considerações finais e respondeu-se à questão de partida.

## **2. ANÁLISE DE CONTEÚDO/ INTERPRETATIVA**

---

Da análise de conteúdo das três entrevistas realizadas, não descurando os objetivos gerais e específicos traçados para este estudo, retiramos algumas considerações dentro das categorias selecionadas e analisadas.

Os CE em estudo, têm mais de 30 anos de serviço, ambos com formação inicial no Magistério Primário com posterior complementos em Educação Física e Centro de Recursos/TIC. Não detêm formação na área da gestão - sendo que um deles teve uma longa experiência de administração, nas extintas Delegações Escolares - mas têm experiência no cargo de CE, que ocupam há mais de 10 anos.

## 2.1 Desafios e motivações

Inicialmente foram eleitos pelos seus pares, em Conselho de Docentes, pois os estabelecimentos de ensino ainda não integravam o Agrupamento de Escolas, sendo que no ato da sua constituição, a Direção do Agrupamento, optou pela continuidade dos cargos e, manteve-os até os dias de hoje. Os CE têm mostrado interesse na sua permanência, detêm concordância do CD e o DIR revelou ser apologista da continuidade dos cargos.

O balanço que fazem da experiência é positivo e, apesar de almejarem a aposentação, estão motivados para continuar nas “suas” escolas, onde sentem haver bom ambiente e empenho para a realização de mais projetos, que dignifiquem a escola e que façam felizes todos os agentes educativos.

São identificados como desafios a obtenção de bons resultados escolares, para os alunos *“adorava por todos os miúdos a conseguirem o mínimo, que era aprender a ler e a escrever e serem felizes”* (CE-A);

e a gestão dos recursos humanos nas escolas *“Rentabilizar os recursos humanos face às múltiplas solicitações e necessidades da escola... um desafio constante organizar horários e colmatar falhas para que tudo seja assegurado; dar resposta ao número crescente de alunos com necessidades específicas que carecem de muitos apoios e supervisão constante por parte do adulto; Liderar/coordenar e motivar um grupo de docentes com muitos elementos cansados que já contavam estar na reforma.”*(CE-B)

Ambos consideram que as horas atribuídas ao cargo são desproporcionais ao trabalho e às solicitações que constantemente são alvo.

*“desempenhar a função de coordenadora com a de professora de apoio educativo, o que não é fácil face à dimensão da escola e múltiplas solicitações...”* (CE-B)

## 2.2 Perceção sobre a escola

Arquitetonicamente são edifícios que se destacam pelas suas linhas modernas e minimalistas, ambos situados em zonas urbanas, sendo que a escola A, encontra-se num centro histórico.

A CE-A admira a obra arquitetónica, que é a sua escola, mas não a considera funcional e um dos materiais nobres, a madeira, utilizados no seu interior necessitavam de uma manutenção que nem sempre existe e começam a deteriorar-se. Também a falta de sombras no pátio é uma



das carências referenciadas, bem como os problemas climatéricos que se fazem sentir, dentro do edifício, no verão.

A Escola B, é considerada pelo CE, funcional, com espaços adequados e bem equipada. Já a direção classifica-a *“uma pequena/média empresa, é uma escola muito inclusiva e tem trabalhado para isso...”*

É bem notório, em ambas as entrevistas, que as escolas são as pessoas que lá estão e não os edifícios. Os corpos docente e não docente são estáveis e na sua maioria, estão na escola há muitos anos. As escolas devem ser espaços onde as pessoas se sintam bem e que as façam felizes, incluindo as famílias, referência mais marcada pelo diretor *“...quero que as escolas sejam uma referência, neste caso para as famílias, ou pelo menos que tenham um entendimento que os seus filhos estão bem, estão bem entregues e que os professores fazem o melhor por eles...”*

A existência de dois níveis de ensino é visto como uma mais-valia, por possibilitar uma sequencialidade no processo ensino-aprendizagem, e um trabalho mais articulado entre os docentes e entre níveis de ensino.

Ao longo dos anos, a Escola A tem renovado o seu corpo docente, com a reforma de alguns professores, que para o diretor *“...era aquela escola mais fechada, ... tinha alguns professores que entretanto já se reformaram, ... com outros métodos de ensino por isso agora ... vão-se abrindo e tornando-se mais conhecidos aqui da Vila.”*

### **2.3 Perceção sobre o cargo**

Através das entrevistas ficou bem patente que o cargo de CE é quase que incompatível com a atribuição de uma turma a quem o ocupa, pelo que o diretor acordou com os CE, evitando assim a desistência mais frequente do cargo, que a componente letiva a atribuir seria no apoio educativo. Excetuando situações de escolas, só com uma ou duas turmas, que serão coordenadas em acumulação por outros coordenadores, como é o caso do CE-A, que coordenada mais duas pequenas escolas do agrupamento.

Notória é também a dificuldade sentida em cumprir, na totalidade, a função de professor de apoio educativo, sendo que a principal função identificada é a de CE. O diretor corrobora este

constrangimento considerando que *“Podia dar mais importância a este cargo se me dessem um crédito maior que permitisse as pessoas fazerem só aquilo...”*

As funções mais evidenciadas são a de representação da direção nas escolas, as administrativas e organizacionais, para que tudo, dentro do estabelecimento, funcione com normalidade e que se criem condições propícias a alcançar uma escola eficiente e de qualidade. A colaboração de todos, nomeadamente dos docentes, é um ponto comum de grande importância, sendo que ambos os CE se consideram mais um professor na escola, só que com mais responsabilidades.

*“... o coordenador acaba por fazer o papel do pensar o conjunto ...”* (CE-A)

*“Eu sinto que me podem exigir mais responsabilidades enquanto coordenadora...”* (CE-B)

O facto de os CE estarem presentes no local confere-lhes mais autoridade, responsabilidade e carisma, torna-os mais aceites por todos os agentes educativos, como os principais responsáveis pelo estabelecimento, pelo seu funcionamento e resolução dos problemas que vão surgindo.

A dimensão do estabelecimento é considerado relevante, no desenvolvimento das funções atribuídas ao CE

*“...Apesar de surgirem problemas em todas [escolas], a dimensão e quantidade dos mesmos não é igual. Também o trabalho administrativo é bastante mais numa escola maior.”* (CE-A)

*“... Quanto mais alunos, mais assistentes, mais professores e mais espaços tivermos, mais trabalho há, mais complicado se torna o trabalho da coordenação. A gestão de recursos tem de ser muito mais pensada.”* (CE-B)

*“...A Escola B é muito grande, é de tamanho médio, eu acho, o tamanho de uma pequena/média empresa...”* (DIR)

## **2.4 Dificuldades e Constrangimentos**

A primeira dificuldade apontada por ambos foi manter, em simultâneo, atribuição de turma para a docência e o cargo de CE, que foi ultrapassada, pela sensibilidade do diretor, na distribuição de serviço a estes docentes, que também são coordenadores.

De seguida é apontada a quantidade de solicitações constantes, que podem invalidar o cumprimento das tarefas letivas atribuídas, com o apoio educativo, ou a acumulação de tarefas, que muitas vezes são realizadas no domicílio e fora do horário de trabalho

*“... tenho coisas [da escola] para fazer em casa, sempre!” (CE-A)*

*“... levo para casa muita coisa para resolver...” (CE-B)*

A manutenção do edifício é um dos pontos que exige mais tempo dos CE, considerado muitas vezes, tempo despendido sem retorno proveitoso, por se manterem sem solução muitas situações de avarias e anomalias. Os contratos de competências, das juntas de freguesia e da câmara municipal, podem ser dúbios e geradores de atrasos na resolução dos problemas.

*“ - ... as indicações que temos é para pedir à Junta. Você, enquanto funcionário da junta, ... tem de dizer ao seu chefe que não consegue arranjar aquilo, que aquilo não está nas suas capacidades ou na sua possibilidade, que não faz parte das suas competências. ... e o seu chefe é que tem de comunicar com a Câmara, não sou eu que tenho de andar a fazer mais ofícios.” (CE-A)*

## **2.4 Sistema de relações**

O gestor, *“independentemente do seu estilo de liderança, parece ter de lidar com públicos distintos, o que o impele a agir em função de diferentes modelos de gestão, mesmo que não se identifique com todos eles, ou com nenhum deles em particular.”* (Supico, 2013:27)

### **a. Direção**

A relação entre os CE e o DIR distingue-se por ser de confiança, de proximidade e de aprendizagem constante, e é apontado pelos CE a constante disponibilidade do diretor: i) em tentar perceber as questões relacionadas com a educação pré-escolar e o 1º ciclo; ii) na resolução das variadíssimas questões/ problemas que vão sucedendo; iii) na partilha das decisões e na importância dada às ideias/opiniões dos CE.

### **b. Pessoal Docente**

Os CE sentem-se parte integrante do pessoal docente, pelo que fazem por estar próximos dos seus pares, por partilharem das suas (des)motivações, angústias e (in)sucessos. Definem o diálogo como melhor estratégia de atuação, e um bom ambiente entre colegas imprescindível para o trabalho fluir. Sempre que conseguem fazem por estar, nos momentos informais, como

na hora do café e do almoço, junto dos colegas, e nesses momentos acabam por conseguir partilhar ideias e por haver tempo para desabafos.

*“... geralmente almoço cá e ... acabamos por falar de trabalho, num ambiente mais leve e estabelecemos laços.”* (CE-B)

### **c. Pessoal Não Docente**

O pessoal não docente, nas duas escolas, é composto por elementos colocados pela Câmara Municipal, mais direcionados para o pré-escolar e pelo Agrupamento, para o 1º ciclo e, é da responsabilidade do CE, a distribuição do serviço, dos horários e a avaliação de ambos os grupos de assistentes operacionais afetos à escola.

A relação é considerada de respeito, em desenvolvimento, em que todos os seus intervenientes conhecem as suas funções, e é bastante valorizado o diálogo, a interajuda, a disponibilidade, sabendo que os assistentes operacionais são elemento-chave para o bom funcionamento de um estabelecimento e pela segurança e bem-estar das crianças.

*“... é o resultado de um trabalho... que tem surtido os seus frutos bastante positivos... eu tenho funcionários responsáveis, que têm uma relação comigo correta, de respeito e de muita disponibilidade... fazem suas funções, mostram disponibilidade... têm um feedback ... não só na avaliação mas mesmo no dia-a-dia ... são assistentes operacionais,... têm a sua função, são dignos de todo o respeito...”* (CE-B)

### **d. Alunos**

Os alunos reconhecem a posição de autoridade do CE e respeitam-na, mantendo em simultâneo uma relação de afetividade.

As mudanças denotadas, atualmente, ao nível dos valores e atitudes das crianças e jovens são alvo de preocupação dos agentes educativos, por se verificarem alterações nas relações, dos alunos com os seus pares e com os adultos, exigindo um trabalho mais acentuado, no âmbito da cidadania e das questões sociais, não só com os alunos mas também com as famílias.

### **e. Pais e Encarregados de Educação**

Mais acentuadamente na escola B, os pais e os encarregados de educação participam mais ativamente nas atividades propostas pela escola, e a escola por sua vez tem um historial de maior abertura à comunidade educativa do que a escola A. No entanto, as necessidades dos

pais e encarregados de educação, da escola A, vão-se alterando e a escola começa a proporcionar mais atividades extracurriculares aos alunos.

A relação dos CE com os pais é saudável e cordial, mostram disponibilidade para os ouvir e abertura na tentativa de solucionar os problemas que vão surgindo. Ambas as escolas têm uma Associação de Pais e Encarregados de Educação, que vai tentando colaborar com a escola, participando em alguns projetos, tentando suprimir algumas falhas, principalmente em questões materiais.

Sentindo, ambas as escolas, alterações dos alunos ao nível dos valores e comportamentos, vão tentando arranjar estratégias de atuação junto das famílias, por forma a minimizar os problemas relacionais e de aprendizagem que os alunos vão manifestando.

#### **f. Parceiros (Públicos e Privados)**

Da análise das entrevistas e dentro do quadro de transferência de competências para os municípios em matéria de educação, os CE, no dia-a-dia das escolas, verificam situações que necessitam intervenções por parte das autarquias, que acabam por não ser atendidas atempadamente pois caem-se em “buracos” de carácter normativo de competências, entre as Câmaras Municipais, as Juntas de Freguesia e as próprias escolas.

*“Nós mandamos ofícios, nós pedimos que venham fazer e depois, aguardamos muito tempo para que venham resolver aquele problema ...eu considero que a equipa da Junta, acaba por ser pequena demais para a quantidade de solicitações que têm, são muitas escolas na Freguesia, algumas muito grandes, outras muito longe...” (CE-A)*

Por outro lado, sente-se a preocupação da autarquia em equipar as infraestruturas escolares e em dinamizar/ oferecer recursos extracurriculares e de complemento curricular, em que as escolas participam ativamente.

*“...a Câmara de Palmela até apetrecha as escolas de... moderniza, preocupa-se com esta funcionalidade.” (CE-B)*

*“...com o exterior... há sempre uma turma ou outra com disponibilidade para participar em atividades que nos são solicitadas... a nossa escola ... é muito solicitada para coisas, ... para atividades da autarquia...” (CE-A)*

## 2.5 Organização Escolar

### a. Gestão Financeira

A gestão financeira, que os CE têm a seu cargo é bastante limitada pois esta área está centrada no Diretor e nos serviços administrativos, situados nas escolas sede, no entanto, existem rubricas, relacionadas com os fundos da Ação Social Escolar (ASE), transferidos pela autarquia para as escolas, que são geridos pelos CE do estudo, nomeadamente os 20€ atribuídos aos alunos que beneficiam da ASE, destinados a visitas de estudo.

*“...[agrupamento] entregou-me a mim o dinheiro [verba da Câmara Municipal] para eu poder pagar o transporte e pagar os bilhetes [visitas de estudo]. Trago eu depois as faturas ... Aqui, ainda dão essa possibilidade, deixa lá ver até quando.” (CE-A)*

Os CE em parcerias com outras organizações, nomeadamente a APEE, vão dinamizando campanhas que possam angariar fundos, que proporcionem melhorias das escolas e vão aproveitando projetos de cariz gratuito, para que as escolas possam ter mais visibilidade junto da comunidade educativa e para o exterior, como é o caso da manutenção de páginas de internet, blogues, redes sociais e grupos fechados digitais, com os pais e encarregados de educação.

*“...Os pais habituados às informações na página [internet], ..., e fui à procura de páginas de sites gratuitos... houve a necessidade do grupo do Facebook ... Temos um grupo fechado por causa das fotografias.” (CE-A)*

*“...temos vindo a desenvolver algumas campanhas, com a Associação de Pais... já apetrechamos as salas com videoprojectores e quadros... A nossa fotocopiadora foi conseguida porque cedemos a uma novela, o nosso espaço e uma sala de aulas...” (CE-B)*

### b. Gestão Pedagógica

*“os diretores ou gestores escolares tenderão a criar mecanismos de controlo organizacional mais severos e formas de gestão supostamente mais eficientes e eficazes para garantir as condições necessárias à obtenção de bons resultados académicos e educacionais” (AFONSO, 2010, p. 21).*

Os CE, são os presidentes dos conselhos de docentes das suas escolas, onde se: i) delineiam as atividades anuais, que vão integrar o PAA do Agrupamento; ii) procede às avaliações dos

alunos das turmas; iii) delineiam a articulação entre ciclos; iv) criam estratégias de resposta a problemas de cariz pedagógico e v) se analisam casos particulares e delineiam diferenciações pedagógicas. No entanto, os CE, não participam nos conselhos de ano, onde se procede à articulação e gestão curricular, o que pode criar alguma ambiguidade na organização.

Os CE por estarem presentes diariamente no estabelecimento, gerem, acompanham, orientam e estimulam o pessoal docente e não docente do estabelecimento e em alguns casos prolongam estas funções para as salas de aula, que são por norma, espaços de atuação do professor titular/educador.

As entrevistas mostram que o diretor gostaria que os CE tivessem mais intervenção na gestão pedagógica nos seus estabelecimentos, que o CE-A não é tão interventivo nas questões de sala de aula, dando total autonomia ao professor titular/educador e que, o CE-B privilegia a coresponsabilização e o trabalho em equipa.

*“Eu gostava que também exercessem uma coordenação pedagógica [risos] Algumas conseguem, eu acho que algumas têm...às vezes tratamos em reunião, de coordenadores de estabelecimento, situações pedagógicas ... porque ali tenho outra perceção da situação, que me ajuda a decidir determinadas coisas, ou pelo menos a ir por um caminho que vai ao encontro de todos.” (DIR)*

*“...o espírito de entreajuda, entre colegas, a coresponsabilização, acho que é um dos aspetos, que eu privilegio imenso enquanto coordenadora... A tomada de decisões ... que sejam tomadas pelo conselho de docentes, ...” (CE-B)*

*“... Deixo-as [professoras] deliberar de plena vontade, portanto acho que lhes dou plena autonomia para decidirem o que fazer e não fazer dentro da sala, com a sua turma...” (CE-A)*

A inclusão e a equidade é uma preocupação de ambos, apesar de a Escola B ter já um historial de práticas de inclusão.

*“ Eu apelo para que isso aconteça [CE proporcionem a inclusão e equidade], é um dos meus objetivos, e por isso é que fazemos com que estejam lá estas pessoas...” (DIR)*

*“... a minha escola trabalha muito bem a inclusão, muito, para todos. A coordenadora se não for recetiva e se não tentar também impulsionar, ajudar e colaborar nessas atividades,*

*também os outros acabam por se retrair, portanto eu acho que acabo por ter um papel importante.” (CE-B)*

### **c. Gestão de recursos humanos**

Os CE têm a responsabilidade da gestão das equipas de trabalho que lhes são atribuídas, garantindo que todos os serviços e espaços funcionem com normalidade, eficiência e segurança. A direção distribui o pessoal docente e não docente, pelos estabelecimentos de ensino do Agrupamento e a Câmara Municipal, atribui assistentes operacionais às escolas, da educação pré-escolar e do 1º ciclo- no caso das escolas em estudo, as assistentes operacionais afetas à CMP, estão mais direcionadas para o serviço na educação pré-escolar.

Os CE consideram que é um desafio esta gestão, de modo a que o funcionamento do estabelecimento não seja posto em causa, que todos os intervenientes educativos sintam que o espaço escola é agradável, afável e funcional e, que principalmente que sintam que são uma parte de um todo, que é a escola.

*“... elas estão definidas em equipas, ... em termos de auxiliares, ... elas próprias gerem muito bem o que faz uma e o que faz outra, entendem-se em equipa...” (CE-A)*

*“... Rentabilizar os recursos humanos face às múltiplas solicitações e necessidades da escola ... um desafio constante organizar horários e colmatar falhas para que tudo seja assegurado... liderar/coordenar e motivar um grupo de docentes com muitos elementos cansados que já contavam estar na reforma.” (CE-B)*

*“... a nível das funcionárias, os horários são sempre definidos por mim...” (CE-B)*

Muitas tarefas, principalmente administrativas, acabam por ficar centradas no CE, libertando assim os docentes, para que se possam concentrar mais nos seus alunos e nas tarefas pedagógicas.

*“... no início do ano, habitualmente, organizamos logo, em termos de PAA ... também evito ao máximo passar para elas [professoras] coisas administrativas que eu posso fazer...” (CE-A)*

*“... eu [coordenadora] faço um pouco de tudo aqui na escola ... nunca me inibi de fazer seja o que for ... a própria atitude demonstra mais, vale mais do que muitas outras coisas.” (CE-B)*



A comunicação assertiva, o trabalho em equipa, a autonomia e persistência, o perfil demonstrado, a eficiência e segurança, são fatores privilegiados pelos CE do estudo, quando se trata da gestão dos recursos afetos ao estabelecimento.

*“...valorizo muito o espírito de entreajuda, da assertividade, dou muito valor à comunicação de forma assertiva... todos temos de colaborar e o meu papel acaba por ser importante, porque temos de desviar recursos de um lado para o outro, que a gente considere que neste momento são mais importantes e mais urgentes...” (CE-B)*

A CE-B, da escola de maior dimensão, considera uma fraqueza o número reduzido de pessoal não docente e técnicos afetos à escola.

*“...o excessivo número de alunos ... se não tivermos os recursos humanos que são necessários... Não só a nível de assistentes operacional e a nível de técnicos, terapeutas, psicólogos. Isso é que é uma das grandes fraquezas...”*

#### **d. Autonomia**

Esta categoria foi analisada em dois pontos de vista, da autonomia dada ao CE e dada pelo CE. Assim, o diretor confia claramente nos CE e sente que eles tomam todas as decisões, depois de conversadas com a direção. Esta posição acaba por ser corroborada pelos CE, que consideram terem autonomia para tomar decisões mas preferem fazê-las sempre depois de consultado o diretor, libertando-os assim de uma responsabilidade excessiva. Sentem-se os representantes da direção na escola, o elo de ligação mas não os decisores, apesar de, no dia-a-dia das escolas, terem de tomar muitas decisões.

*“normalmente conversamos sobre as decisões mais complicadas, ou seja, nunca tomam sozinhas essas decisões, até porque me procuram, porque eu confio claramente nelas, a não ser que seja uma coisa assim muito esquisita [risos]” (DIR)*

*“... [autonomia] temos e não temos, para certas coisas, eu acho que não devemos de estar a tomar uma decisão de qualquer coisa à revelia da direção, também não é correto porque depois a direção não sabe o que se passa, se alguém fala no assunto, fica num papel um bocadinho incómodo...” (CE-A)*

*“... se eu fosse do género de pessoa mais autoritária, estava ótimo, porque ninguém, ninguém me punha questões, era eu que decidia ... eu não decido nada, eu aqui dentro sou a*

*representante da direção, é o elo de ligação com a direção. ... em questões de maior vulto, eu falo sempre com a direção primeiro, sobre o assunto e colho a opinião dela, assim como ela também colhe a minha...*” (CE-A)

*“... Nós temos sempre uma autonomia relativa [risos]... eu posso tomar todas as decisões desde que não contrarie as orientações do Agrupamento...”* (CE-B)

*“ Não tem surgido assim muitas situações em que me sinta presa à direção ... mais autonomia implica também um bocadinho muito mais de responsabilidade ... não somos bem remunerados porque ... no dia-a-dia, eu é que decido tudo aqui, ... estão sempre muito dependentes da minha decisão, claro que quando há alguma coisa que é diferente ou que a gente tem receio, telefonamos e tiramos as dúvidas [à/com direção]...”* (CE-B)

No que diz respeito à participação em atividades, ambos os CE, consideram que as escolas têm total autonomia para decidirem em que atividades participam. Também as professoras, em sala de aula, detêm toda a autonomia desde que não contrariem as normas estipuladas.

*“ ... Deixo-as [professoras] deliberar de plena vontade, portanto acho que lhes dou plena autonomia para decidirem o que fazer e não fazer dentro da sala, com a sua turma...”* (CE-A)

*“... em muitas situações eu sinto que tenho autonomia mas, olha nós conseguimos decidir em que atividades participamos ou não ... Ninguém é obrigado a participar em atividades...”* (CE-B)

No que concerne à gestão do pessoal não docente as CE, sentem que têm toda a liberdade para a gerirem como melhor considerarem. Já no que diz respeito à manutenção do edifício, os CE sentem-se impotentes.

*“... a nível das funcionárias, os horários são sempre definidos por mim ... também sou eu que defino [distribuição do pessoal que acompanha nas visitas de estudo]... desde que não ultrapasse o que está definido, eu tenho autonomia ... para fazer de acordo com o que é o melhor para o funcionamento da escola.”* (CE-B)

*“... são mais difíceis de gerir, por falta de resposta tem a ver, essencialmente com a manutenção do edifício, que implica a Junta de Freguesia.”; “... acho que, nas escolas maiores, devia haver um funcionário da Junta a tempo inteiro...”* (CE-A)

## 2.6 Liderança

Este ponto foi, nas três entrevistas, o mais sancionado. Às questões:

- Como caracteriza o modelo atual de administração e gestão que sustenta a sua organização?
- Considera-se um líder na escola que coordena?

As respostas foram imediatamente no sentido de se justificarem enquanto democráticos, que ouvem os outros sem imporem a sua vontade. A liderança ainda é associada a uma posição autoritária.

Para Barracho e Martins *“A autoridade é estática, estrutural, formal e sancionada pela organização, enquanto a liderança é dinâmica, tática, informal e não sancionada pela organização; a primeira implica submissão, enquanto a segunda implica adesão”* (2010:23)

*“... eu não me considero diretora na verdadeira aceção da palavra, eu acho que ainda sou um bocadinho fruto de uma certa democracia na gestão, aqui democracia assim entre aspas...”* (DIR)

*“... Chefe não sou. Aquela coisa do chefe... chefe, chefe, não sou. ... Democrática, se for líder, sou uma líder democrática. Implemento a democracia. Tento ouvir todos...”* (CE-A)

*“...ainda temos a sensação, ... de o líder, era aquele líder todo muito mais enérgico, autoritário e neste sentido não, mas no outro sentido sou, sou aquele líder que sabe... que ouve mas que também tenta levar, mas que também se deixa levar, quando é o melhor para a escola, tenta cumprir as orientações.”* (CE-B)

### a. Estilos

Ambos os CE se consideram democráticos, caso tenham de se classificar enquanto líderes, não excluindo que, em certas situações, terão de exercer um pouco mais de autoridade. A liderança formal ainda é vista como um fenómeno complexo, pelo que os seus intervenientes preferem ser considerados como *“professores que têm mais responsabilidade”* (CE-B)

Os CE do estudo, preferem que todas as decisões pedagógicas e de funcionamento, sejam tomadas em equipa, no conselho de docentes, gostam de participar ativamente nas atividades e nas decisões, valorizam o trabalho dos colegas e tentam retirar-lhes algumas tarefas que os possam sobrecarregar, centralizando em si as questões mais burocráticas da escola, como

preenchimento de mapas e documentação administrativa, organização e marcação de visitas de estudo e transportes, entre outros. Sentem-se valorizados pelo seu trabalho mas nem sempre reconhecidos.

Os CE consideram que um líder deve estar presente, fazer parte do grupo, da equipa, ter um bom relacionamento humano, tome decisões mesmo que difíceis, seja diplomático, atento, bom ouvinte, organizado e que saiba delegar.

O diretor dá, aos CE, uma importância maior do que aos coordenadores de departamento, pois *“têm uma importância maior, de uma forma aceite”*, considera-os os responsáveis pela organização da escola e gostaria que tivessem uma coordenação pedagógica mais acentuada. Ambos são descritos como sendo muito organizados, sendo que a CE-B já tem uma intervenção pedagógica nas salas de aula, apoiando e acompanhando, os colegas, durante o processo ensino-aprendizagem.

*“... Eu gostava que também exercessem uma coordenação pedagógica [risos] Algumas conseguem, eu acho que algumas têm...às vezes tratamos em reunião, de coordenadores de estabelecimento, situações pedagógicas ... porque ali tenho outra perceção da situação, que me ajuda a decidir determinadas coisas, ou pelo menos a ir por um caminho que vai ao encontro de todos...” (DIR)*

*“... A CE-B, por exemplo, acho mais coordenadora pedagógica e muito organizada...” (DIR)*

A liderança dos CE é plenamente aceite e respeitada pelos alunos, pais e encarregados de educação, *“... as pessoas reconhecem isso, os colegas e os pais e tudo... é a primeira instância ...a maioria [pais] passa pelo coordenador de escola.” (DIR)*

#### **b. Lideranças formais e não formais**

No seio da comunidade educativa conseguem-se identificar diferentes líderes não formais, *individuais*. Os professores em ambiente de sala de aula são o líder, no grupo dos assistentes operacionais identificam-se claramente um ou mais líderes e no corpo docente também.

Para Follett (2017:41) *“existe uma liderança individual que pode vir a manifestar-se independentemente de qualquer cargo particular.”*

Nas entrevistas identificam-se as lideranças formais do diretor e seus assessores e dos CE. Apesar do atual modelo de gestão e administração das escolas colocar o diretor como gestor unipessoal, o diretor do agrupamento em estudo é considerado pelas CE, um líder transformacional, pelo qual “*sentem confiança, admiração, lealdade e respeito...*” (Follett, 2017:64)

Os CE, enquanto líderes intermédios, representantes da direção nas suas escolas, junto de toda a comunidade educativa, têm este sentimento e esta responsabilidade bem presente.

*“...sou aqui um pouco entendida como a líder da escola, que é aquela que dá a cara, que toma determinadas decisões, que assume se é assim se é acolá...”* (CE-B)

*“Sim, sinto.”* [Responsável pela escola] (CE-A)

No seio do corpo docente e não docente, as CE, identificam algumas lideranças informais que as ajudam nas tomadas de decisão e na organização. São identificadas como líderes informais por respeitarem e serem respeitadas, pelos seus pares e pelos demais membros da comunidade educativa.

*“ [líderes informais] Auxiliares há sempre uma, não é? [risos] há sempre uma que se destaca mais e professores também há, talvez porque tenham sido líderes durante algum tempo também. São mesmo características inatas e acabam por ser, e acaba por ser um pouco mais diretivo. Mas também são aqueles líderes que até ... me ajudam que ... nós temos que saber utilizar os recursos que temos.”* (CE-B)

### **c. Procedimentos adotados**

Nesta subcategoria, percebe-se que o diretor reúne com frequência com os CE do Agrupamento, não delegando nos assessores para o 1º ciclo e para a educação pré-escolar esta função, onde discutem e analisam questões pedagógicas, processuais e organizativas.

Os CE por sua vez, reúnem formalmente, em conselho de docentes com os docentes da escola e informalmente, na maioria das vezes, aproveitando momentos ao longo do dia de trabalho, como intervalos das aulas, ou nas horas das refeições, que são partilhadas com colegas, para se discutirem assuntos relacionados com a escola.

No início de cada ano letivo existem espaços formais, sob a forma de reuniões com toda a comunidade educativa. Com os pais e encarregados de educação são dados a conhecer os

procedimentos adotados pela escola, os calendários escolares e apresentados os corpos docente e não docente. Com os funcionários, onde é distribuído o serviço e os horários de trabalho, se dão a conhecer orientações e se partilham ideias para um melhor funcionamento dos estabelecimentos. Com o pessoal docente realizam-se conselhos de docentes, onde se distribuem serviço, dão-se informações emanadas da tutela e/ou da direção e do conselho pedagógico, delineiam as atividades a integrar o plano anual de atividades do agrupamento e se dão a conhecer orientações e se partilham ideias para um funcionamento da escola mais eficaz.

Entre a equipa docente, o meio de comunicação privilegiado é o correio eletrónico e para situações mais imediatas, as mensagens escritas através do telemóvel. O mesmo acontece com a direção, apesar de haverem chamadas telefónicas com mais frequência entre eles.

Com o aumento de reuniões, a que os professores estão sujeitos, com os conselhos de ano e reuniões de departamento, os CE evitam marcar com mais regularidade conselhos de docentes, pelo que os encontros informais são mais frequentes.

É dada alguma importância ao “*cumprimento do que foi estipulado, em termos de horários e das normas de código de conduta*” (CE-A) e ao “*regimento da escola*” (CE-B)

Para as reuniões, os CE, fazem questão de levar tudo muito organizado, sempre que possível partilham com antecedência situações e/ou informações, para que a análise seja feita já com algum conhecimento prévio, se querem expor alguma ideia ou atividade proposta tentam apresentá-la já com alguma estrutura e fundamentação. Mantêm a documentação oficial e todos os mapas, que lhes compete preencher, em ordem havendo alguma preocupação com a hipótese de serem alvo de inspeções e tudo estar conforme.

Sempre que estão em cumprimento do seu horário letivo, nas aulas de apoio pedagógico, com alunos, fazem para que não sejam interrompidos com questões da coordenação, mas têm consciência que nem sempre é possível por as solicitações serem constantes.

Delegam tarefas que vão tentando acompanhar, por se sentirem os responsáveis pela escola, mas tentam não sobrecarregar os docentes com questões burocráticas que possam e consigam realizar.

Tentam demonstrar o quanto valorizam o trabalho de quem os rodeia, nomeadamente junto das assistentes operacionais, que são elementos fundamentais para que as escolas funcionem em plenitude. Junto do pessoal docente tentam motivar um grupo que consideram cansados e desmotivados.

### **3. DADOS RECOLHIDOS NOS QUESTIONÁRIOS**

---

Depois de testados e de forma definitiva, os questionários foram enviados online a uma amostragem de Pessoal Docente, Não Docente e Pais e Encarregados de Educação das escolas em causa, tendo sido os seus resultados analisados.

Os questionários enviados, aos três grupos da comunidade educativa, são muito semelhantes na sua estrutura tendo sido divididos em três secções: i) caracterização dos inquiridos; ii) Perceções sobre o cargo de Coordenador de Estabelecimento e iii) Análise do papel do Coordenador de Estabelecimento. Neste capítulo apresentaram-se os resultados obtidos, primeiro de uma forma individual, no que diz respeito, à caracterização dos inquiridos e, de seguida, em análise comparativa entre todas as respostas obtidas.

#### **3.1 Pessoal Docente**

Dos 40 professores que responderam ao questionário a maioria pertence ao quadro do Agrupamento onde leciona, e tem entre 16 a 25 anos de serviço, sendo que cerca de metade dos docentes, encontram-se a lecionar, numa das escolas do estudo, entre 1 a 5 anos, e a outra metade há mais de 6 anos. Uma escassa minoria, de 12%, lecionam nas escolas do estudo há menos de um ano.

#### **3.2 Pessoal Não Docente**

Foram recebidas 24 respostas de assistentes operacionais, em que 87,5%, têm como situação profissional pertencerem ao quadro: 54,2% do Ministério da Educação e 33,3% da Autarquia. Os restantes 12,5% dividem-se entre AO contratados, assistentes técnicos de ação educativa ou assistente técnico da autarquia.

Sobre a antiguidade na carreira, os inquiridos dividem-se em: 37,5% têm entre 6 a 15 anos de carreira; 33,3% até 5 anos; 25% de 16 a 35 anos e 4,2% mais de 36 anos de carreira.

50% trabalha numa das escolas do estudo entre 1 a 5 anos, 37,5% há mais de 6 anos e 12,5% há menos de um ano.

#### **3.3 Pais e Encarregados de Educação**

Dos questionários enviados aos pais e encarregados de educação, apenas obtivemos 18 respostas. A proximidade do final do ano letivo, data em que foram enviados os questionários,



não permitiu que os CE e/ou os professores titulares de turma pudessem insistir, junto dos pais, na realização do questionário enviado.

Das 18 respostas obtidas, 88,9% referem-se a pai/mãe e encarregado de educação e 11,1% são pai/mãe mas não o encarregado de educação. O número de crianças, que cada pai tem a frequentarem as escolas do estudo, dividem-se em: 55,6% apenas uma; 33,3% têm duas crianças a frequentar a escola e 11,1% três crianças. 33,3% destas crianças frequentam as escolas do estudo há mais de 4 anos, 27,8% entre 3 a 4 anos, 22,2% entre 1 a 2 anos e os restantes 16,7% dividem-se entre não ter filhos a frequentar a escola ou a frequentar há menos de um ano. Numa escala de 1 a 10, os pais e encarregados de educação, consideram o trabalho desenvolvido pelo CE, da escola dos seus educandos, maioritariamente entre o 8 e o 10, sendo que 33,3% respondeu 10, 27,8% situou-se no 9 e 22,2% no 8.

### **3.4 Análise comparativa dos questionários**

Neste ponto analisaremos as respostas das duas secções, dos questionários, Percepções sobre o cargo de CE e Análise do papel do CE, dadas pelos três grupos de amostragem.

É notória a importância dada ao papel desempenhado pelo CE, num estabelecimento de ensino em que, numa escala de 1 a 10, 70% do PD responde 10 para a importância do CE enquanto que o PND e os PEE, ficam-se pelos 50%, mas as escolhas a seguir situam-se entre o 8 e o 9 da escala.

Na segunda secção do questionário, Percepções sobre o cargo de CE, foram apresentadas treze frases, para que o inquirido pudesse escolher segundo a sua opinião, dada uma escala entre o discordo totalmente e o concordo totalmente. Nesta secção serão consideradas 82 respostas como total de inquiridos.

As frases apresentadas foram: a) O CE é a pessoa responsável pela escola; b) O CE é o representante da Direção do Agrupamento na escola; c) O CE é o representante da escola; d) O CE é o aglutinador das diferentes áreas que compõem a escola; e) O CE é o aglutinador com o meio envolvente; f) O CE é um orientador; g) O CE é transparente; h) O CE promove a equidade; i) O CE é o líder; j) O CE identifica problemas/oportunidades e tenta resolvê-los; k) O CE gere os recursos materiais, humanos e financeiros; l) O CE motiva o PD e PND; m) O CE promove e incentiva a participação dos pais na escola. Os três grupos, em média,

responderam maioritariamente na escala da concordância, em que 43,9% respondeu concordo e 39,5% concordo totalmente; 5,6% situou-se na escala da discordância.

Dada uma escala do Nada Saudável ao Muito Saudável, à questão - Como vê a relação do seu CE com: a) Direção do Agrupamento; b) PD; c) PND; d) Técnicos; e) Alunos; f) PEE; g) Comunidade Local. Os três grupos, em média, responderam maioritariamente na escala do saudável, em que 55% respondeu saudável e 38,9% muito saudável; 1,2% situou-se na escala pouco saudável. Ao grupo dos PEE foi dada a hipótese do não sei, escolhido 16,6%.

Sobre o reconhecimento do desenvolvimento do trabalho, do PD e PND, pelo CE, 58,4% dos AO responderam entre o 9 e 10 contra 45% do PD.

O PD referiu de que forma sentem o reconhecimento do CE pelo seu trabalho:

- *Pela articulação e partilha diária.*
- *Pelas suas palavras e ações.*
- *Nas solicitações que realiza. Nas consultas que faz. Na gestão colaborada que efetua do estabelecimento.*
- *Pela conversa sobre o desenvolvimento do trabalho.*
- *Pelo incentivo e pela colaboração.*
- *Não sinto, na maior parte das vezes.*
- *Confia no nosso trabalho como docente titular de turma.*
- *Nas respostas às minhas propostas/sugestões.*
- *Pela sua atitude e incentivos.*
- *Por algumas formas de agradecimento expressas oralmente.*
- *Através da relação humana entre as duas e pelas observações positivas que dirige relativamente ao meu trabalho. s, pelas observação as, pelas e pela participação da comunidade nas diferentes atividades e pelo bom ambiente que se desenvolveu.*
- *Pela valorização e respeito para com o trabalho desenvolvido.*
- *Em algumas situações são mais referenciados os aspetos menos positivos do nosso desempenho do que os aspetos positivos.*
- *Trabalho de parceria.*
- *Auscultando a minha opinião; valorizando a minha participação.*
- *No incentivo contínuo de participação em novos projetos de escola.*
- *Conversas pontuais.*
- *Pelo feedback acerca do trabalho desenvolvido em sala de aula.*

- *Colaboração.*
- *Através do apoio que me vai dando sempre que necessito.*
- *Pela sua maneira de estar em relação a mim e ao meu trabalho.*
- *Forma direta.*
- *Através das reuniões mensais.*

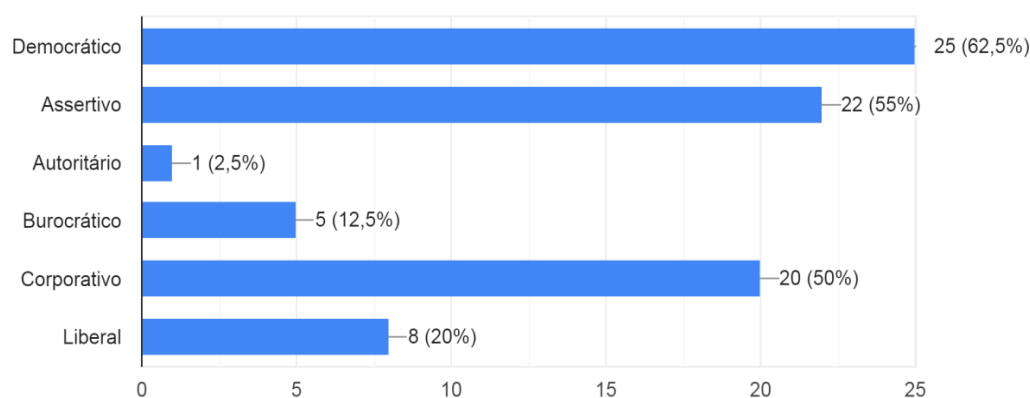
O PND para a mesma questão referiu que:

- *Apoiando, confiando, incentivando sempre.*
- *Pela minha humildade, pelo trabalho de equipa, pela disponibilidade, sempre preste a ajudar, etc*
- *Diariamente e no SIADAP.*
- *Pelo meu desempenho, minha simplicidade, meu relacionamento, como trato os alunos, como chego a escola e minha dedicação.*

À questão, colocada aos grupos PD e PND, Que estilo de liderança identifica no seu CE, obtivemos os seguintes resultados:

Que Estilo de Liderança identifica no seu CE (marque todas as que se apliquem)

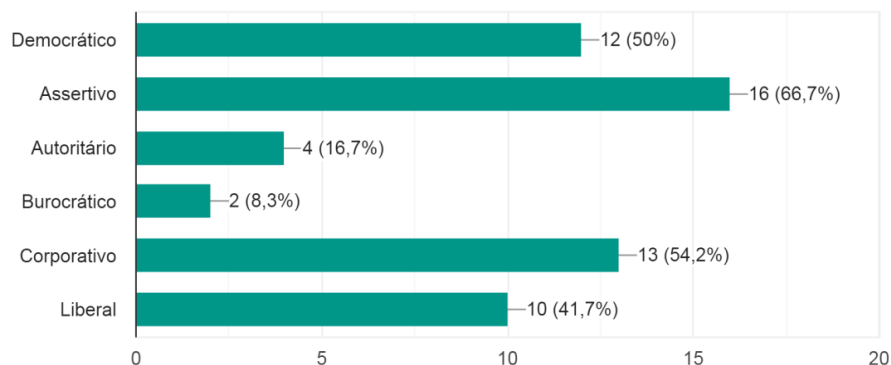
40 respostas



**Figura 2 Gráfico obtido das respostas dadas pelo Pessoal Docente**

Que Estilo de Liderança identifica no seu CE (marque todas as que se apliquem)

24 respostas



**Figura 3 Gráfico obtido das respostas dadas pelo Pessoal Não Docente**

Na terceira secção do questionário – Análise do papel do CE, foi solicitado uma resposta entre o Não, Talvez e Sim, para as seguintes questões:

a) Conhece as linhas orientadoras estabelecidas para a sua Escola; Não 8,5%, Talvez 15,9% e Sim 75,6%;

b) Considera que a dimensão de uma escola pode alterar/condicionar o papel do CE; Não 3,7%, Talvez 30,5% e Sim 65,8%

c) Considera que a sua Escola se destaca das outras do Agrupamento; Não 8,5%, Talvez 36,6% e Sim 54,9%

d) A ação do CE fará diferença na forma como a sua Escola é considerada pelos outros; Não 1,2%, Talvez 25,6% e Sim 73,2%

e) A ação do CE fará diferença no desenvolvimento das tarefas realizadas pelos docentes; Não 1,2%, Talvez 22% e Sim 76,8%

f) A ação do CE fará diferença no desenvolvimento das tarefas realizadas pelos assistentes operacionais; Não 1,2%, Talvez 15,8% e Sim 83%

g) Sente-se bem representado, junto das estruturas; Não 1,2%, Talvez 24,4% e Sim 74,4%

h) Sente-se bem representado, junto da comunidade educativa; Não 1,2%, Talvez 20,7% e Sim 78,1%

Nas alíneas que se seguem a média apresentada será só entre dois grupos, o PD e PND, num total de 64 respostas.

i) Em caso de conflitos recorre ao seu CE; Talvez 23,4% e Sim 76,6%

j) Reconhece o CE como um par (PD) Não 7,5%, Talvez 7,5% e Sim 85%

Reconhece o CE como o seu superior hierárquico (PND); Talvez 8,3% e Sim 91,7%

k) Sente que faz parte de uma equipa de trabalho; Não 3,1%, Talvez 12,5% e Sim 84,4%

l) A comunicação na escola é eficiente; Não 3,1%, Talvez 32,8% e Sim 64,1%

m) O CE ouve os atores educativos; Não 1,6%, Talvez 15,6% e Sim 82,8%

n) O CE resolve os conflitos; Talvez 17,2% e Sim 82,8%

o) O CE motiva a sua equipa; Não 1,6%, Talvez 17,2% e Sim 81,2%

p) Considera a sua escola organizada; Não 3,1%, Talvez 7,8% e Sim 89,1%

q) A ação do CE intervirá no comportamento dos alunos; Não 3,1%, Talvez 23,4% e Sim 73,5%

r) A ação do CE intervirá no aproveitamento dos alunos; Não 15,6%, Talvez 37,5% e Sim 46,9%.

No caso do questionário realizado aos PEE, a partir da alínea i) sofreu algumas alterações:

i) Em caso de conflitos recorre primeiro ao Professor Titular da Turma e depois ao CE; Talvez 5,6% e Sim 94,4%

j) Em caso de conflitos recorre imediatamente ao CE; Não 55,6%, Talvez 22,2% e Sim 22,2%

k) Sente que faz parte de uma equipa educativa; Não 5,6%, Talvez 22,2% e Sim 72,2%

l) A comunicação na escola é eficiente; Não 5,6%, Talvez 22,2% e Sim 72,2%

m) O CE ouve os atores educativos; Talvez 44,4% e Sim 55,6%

n) O CE resolve os conflitos; Talvez 44,4% e Sim 55,6%

o) Considera a Escola organizada; Talvez 16,7% e Sim 83,3%

p) A ação do CE intervém no comportamento dos alunos; Talvez 44,4% e Sim 55,6%

q) A ação do CE intervém no aproveitamento dos alunos; Talvez 33,3% e Sim 66,7%.

Como acréscimo às funções inerentes ao CE e à importância do cargo nas estruturas e na organização, foi referido:

- *Ser organizado e planear tarefas com antecedência*
- *estrutural*
- *Um CE que cumpra todas as tarefas definidas para esta função ,promove uma escola de sucesso.*
- *É muito importante ter um CE como eu tenho, pois a minha escola é muito grande e precisa de ter uma pessoa que seja líder...e não chefe.*
- *Acho que uma escola como a [REDACTED] a coordenadora não deveria ter apoios ... é uma escola muito grande e há sempre " fogos' a apagar...*

O balanço feito pelos inquiridos ao trabalho desenvolvido pelo CE, foi:

- *Muito bom*
- *Excelente*
- *O balanço é positivo.*
- *O trabalho do coordenador gera confiança e segurança quando a pessoa que desempenha a função tem ou demonstra ter capacidade de liderança.*
- *Irregular (umas vezes adequado, outras desajustado), contudo trabalha-se com alguma liberdade e o ambiente é saudável. Não deveria fazer comparações entre docentes publicamente e pensar melhor no reconhecimento (ter a certeza que está a elogiar as pessoas certas e que não está a deixar de parte quem trabalhou tanto ou mais que essas).*
- *Faz um bom trabalho.*
- *Um trabalho bastante positivo, dinâmico com rumo ao sucesso*
- *Balanço positivo, muito empenho e dedicação.*
- *Este ano foi um ano que se conseguiu um excelente envolvimento de toda a comunidade educativa. Foi, sem dúvida, um ano muito positivo.*
- *Um trabalho muito positivo.*
- *Muito Bom. Tranquilizante!*

## CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Este estudo foi realizado junto de dois coordenadores de estabelecimento, acrescentando a experiência profissional do investigador, com o objetivo de se analisar o papel de gestão do CE em instituições de diferentes dimensões.

O estudo de caso, enquanto método de análise holística, permitiu realizar uma análise aprofundada do papel de gestão dos coordenadores de estabelecimentos estudados num contexto real, sob uma diversidade de perspetivas. Permitiu recolher-se uma série de informações que enriqueceram o estudo e contribuíram para que se compreendesse profunda e detalhadamente, as interações e processos complexos inerentes ao cargo.

A constituição de Agrupamentos, agregou as escolas de educação pré-escolar e de 1º ciclo, com escolas dos 2, 3 ciclos e, em alguns casos, secundárias, transformando a organização escolar e a sua gestão. Ao longo dos anos, a gestão escolar tem sofrido alterações várias, situando-se neste momento, num modelo de administração e gestão centrado num órgão unipessoal (diretor). Este quadro organizacional levou a que as estruturas também se alterassem e que, dentro de cada estabelecimento de ensino, com mais que três docentes em serviço ou que não sejam sede de agrupamento, houvesse um coordenador de estabelecimento, nomeado pelo diretor e cujo mandato tem a duração de quatro anos, cessando com o mandato do diretor.

Pela ótica da legislação vigente existem quatro grandes competências atribuídas ao CE: “a) *Coordenar as atividades educativas, em articulação com o diretor; b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas; c) Transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos; d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas atividades educativas*”<sup>7</sup> que diariamente nas escolas se traduzem em variadíssimas funções, elencadas de seguida as mais significativas: i) transmitir as informações emanadas do diretor e/ou do conselho pedagógico aos atores educativos; ii) distribuição do serviço ao pessoal não docente e avaliação do seu desempenho; iii) organização e gestão dos recursos materiais da escola; iv) elaboração de mapas dos regimes da fruta e do leite escolar; v) elaboração de mapa de faltas do PD e PND; vi) organização de

---

<sup>7</sup> Artigo 41.º, do Decreto-Lei n.º. 75/2008, de 22 de abril

horários e afetação de espaços, aos vários serviços existentes na escola; vii) organização de visitas de estudo; viii) colmatar falhas pontuais, de PD ou PND, para que a escola funcione com normalidade; ix) articulação com a autarquia e associações parceiras; x) incentivar a participação dos pais e encarregados de educação nas dinâmicas da escola e na vida escolar dos seus educandos, entre outros.

A análise ao papel de gestão dos CE em estudo, permitiu constatar que, nos dois casos estudados, o estilo de liderança é principalmente o *democrático* e *assertivo*, em que é dada particular atenção à opinião da equipa que constitui o conselho de docentes, bem como, à equipa de assistentes operacionais que têm a seu cargo. As decisões são tomadas, maioritariamente, em conjunto e através da participação de todos os atores educativos, seguindo sempre as orientações emanadas pela direção e pelos documentos orientadores. Os CE sentem que, o cargo que detém lhes confere uma maior responsabilidade e que, são os responsáveis pela escola. No exercício das suas funções, tentam motivar os docentes e assistentes operacionais, de modo a que todos se sintam parte integrante de uma equipa, responsável pelo sucesso e eficiência da escola; por sua vez, tentam valorizar o trabalho realizado por todos e participam ativamente no dia-a-dia das escolas, incentivando os que os rodeiam. As características apontadas situam-nos na liderança transformacional, em que o líder *“motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais”* (Castanheira e Costa, 2015:33)

No que concerne aos estilos de liderança, atribuídos aos dois CE, apesar de terem como ponto comum o serem democráticos e assertivos, o CE-B, consegue não só ser gestor mas também denota uma preocupação mais marcada pela liderança pedagógica, enquanto que o CE-A, dá total autonomia e responsabilidade ao professor titular, no processo ensino-aprendizagem.

Da análise dos questionários realizados, foi unânime a importância do papel do CE, na organização escolar, dada por todos os atores educativos, enquanto: a) responsável pela escola; b) representante da Direção do Agrupamento na escola; c) representante da escola; d) aglutinador das diferentes áreas que compõem a escola; e) aglutinador com o meio envolvente; f) orientador; g) transparente; h) promotor da equidade; i) líder; j) pessoa que identifica problemas/oportunidades e tenta resolvê-los; k) gestor dos recursos materiais, humanos e financeiros; l) motivador do PD e PND; m) promotor e motivador à participação dos pais na escola.



A liderança dos CE, enquanto liderança intermédia formal, é aceite e reconhecida por todos os intervenientes. O CE foi considerado peça fundamental na organização escolar, no sentido em que as suas ações fazem diferença na forma: i) como a escola é vista pelos outros; ii) como o PD e PND realiza as suas tarefas; iii) como representam a escola e o agrupamento, junto da comunidade educativa e o meio local; iv) como os alunos alteram os seus comportamentos.

A dimensão da escola, foi fator considerado pelos agentes educativos inquiridos, que pode alterar/condicionar a ação do CE, pois apesar das funções serem semelhantes entre os CE do estudo, o da escola de maior dimensão, vê as suas funções ampliadas pelo elevado número de alunos, que por sua vez, faz aumentar o número de docentes e assistentes operacionais a seu cargo.

Também o número de horas atribuídas aos CE, para exercerem as suas funções, são condicionadas pela dimensão da escola. A distribuição do serviço dado ao CE, pelo diretor, divide-se entre a componente letiva e não letiva, em que as funções de coordenação encaixam na componente não letiva, sendo que o número de horas atribuído varia consoante o número de alunos que a escola tem. A distribuição de horas, entre estas duas componentes e o serviço distribuído à componente letiva, que no caso dos CE em estudo, foi no cumprimento de apoio educativo aos alunos, são considerados pelos CE o maior constrangimento e dificuldade no cumprimento das suas funções. Este sentimento foi corroborado pelo diretor que, se tivesse essa autonomia, atribuiria em exclusividade a tarefa de coordenação aos CE, permitindo que assim fossem mais líderes pedagógicos, como desejava.

Apesar de os CE terem responsabilidades enquanto professores de apoio educativo, é enquanto coordenadores que sentem a maior responsabilidade e preocupação. Tentam cumprir ambas as funções mas são unânimes em considerar esta tarefa muito complicada, por não haver horários estabelecidos para a resolução de problemas e por ser constantemente solicitada a sua atenção. Uma outra dificuldade e constrangimento, apontada pelos CE, diz respeito à manutenção dos edifícios e à partilha de competências entre a Junta de Freguesia e a Câmara Municipal, que nem sempre é consensual, fazendo com os CE se sintam impotentes na resolução de certos problemas.

A questão da liderança pedagógica foi a que suscitou, ao longo do estudo, mais dúvidas pois verificou-se que os CE, enquanto presidentes dos conselhos de docentes das suas escolas, participam ativamente: i) no delinear das atividades anuais, que integram o PAA do

Agrupamento; ii) no processo de validação das avaliações dos alunos das turmas; iii) na articulação entre ciclos; iv) na criação de estratégias de resposta a problemas de cariz pedagógico e v) na análise de casos particulares e consequentes diferenciações pedagógicas. No entanto, os CE, não participam nos conselhos de ano, onde se procede à articulação e gestão curricular, o que pode criar alguma ambiguidade na organização. Este aspeto foi diferenciado nos questionários, em que os inquiridos deram menor importância à ação do CE na intervenção no aproveitamento dos alunos. A questão da liderança pedagógica poderá ser ponto de partida para futuras investigações, não se cingindo o papel de gestão dos CE às questões “*administrativas, eficientistas e hierárquicas*” (Castanheira e Costa, 2015: 36)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

AFONSO, A. (2010). **Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: breve diacronia**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, pp. 13-30.

ÁLVAREZ, M. (1995). **Autonomia da Escola e Profissionalização da Direção Escolar**. In Revista Inovação, nº 8, Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 41-56.

BARRACHO, C., MARTINS, C.M. (2010) **Liderança e Género**. Lisboa: Edições Sílabo.

BARROSO, J. (1999). **A escola entre o Local e o Global: Perspetivas para o século XXI: O caso de Portugal**. In J. Barroso (org.). A escola entre o Local e o Global: Perspetivas para o século XXI. Lisboa: EDUCA, 129-141.

BARROSO, J. (2005). **Os Gestores Escolares**. In J. BARROSO, Políticas Educativas e Organização Escolar (pp. 145-171). Lisboa: Universidade Aberta.

BAIXINHO, A. F. (2010). **As Autarquias e a Educação. Centro e Periferia na Construção das Políticas Educativas (1998-2008)**. Tese de Doutoramento, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Área de Ciências da Educação, Lisboa.

BOGDAN, R., BIKLEN, S. (1994). **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora.

BUCHA, A. (2019). **Empreendedorismo**. Aprender a ser empreendedor (2ª edição). Lisboa: Editora RH

CÂMARA MUNICIPAL DE PALMELA (s.d) **Caracterização do Concelho de Palmela**. Departamento de Administração e Desenvolvimento Organizacional- Divisão de Recursos Humanos e Organização. Disponível em [https://www.cm-palmela.pt/cmpalmela/uploads/writer\\_file/document/2028/Caraterizacao\\_Concelho\\_Palmela.pdf](https://www.cm-palmela.pt/cmpalmela/uploads/writer_file/document/2028/Caraterizacao_Concelho_Palmela.pdf) Acedido a 09/2019

CÂMARA MUNICIPAL DE PALMELA (s.d) **Caracterização da Freguesia de Palmela**. Departamento de Administração e Desenvolvimento Organizacional- Divisão de Recursos

Humanos e Organização. Disponível em [https://www.cmpalmela.pt/cmpalmela/uploads/writer\\_file/document/2029/Caraterizacao\\_Freg\\_Palmela.pdf](https://www.cmpalmela.pt/cmpalmela/uploads/writer_file/document/2029/Caraterizacao_Freg_Palmela.pdf)

Acedido a 09/2019

CANOTILHO, J. J. GOMES E MOREIRA, V. (2007). **Constituição da Republica Portuguesa**, anotada, Coimbra: Coimbra Editora

CASTANHEIRA, P., COSTA, J. (2015). **A Liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v.31, n.1

COSTA, J. (2017) **Autonomia, liderança e participação**, DGAE, Ministério da Educação. Disponível em <https://www.dgae.mec.pt/blog/2017/12/19/autonomia-lideranca-e-participacao/>  
Acedido a 04/2018

DEWEY, J. (2007). **Democracia e educação**. Porto: Didáctica Editora

DIREÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR (2018) **Os atuais desafios na preparação do diretor de escola pública em Portugal**, Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.dgae.mec.pt/blog/2018/03/16/os-atuais-desafios-na-preparacao-do-diretor-de-escola-publica-em-portugal/> Acedido a 04/2018

DUFFY, M.E. (1987) **Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods**, In Journal of Nursing scholarship, 19(3), 1987, p. 130-133

FERNANDES, A.S. (2005) **“Contextos da Intervenção Educativa Local e a Experiência dos Municípios Portugueses”**. In Formosinho, J. e Fernandes, A.S., Machado, J., Ferreira, F.I., *Administração da Educação – Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação*. Porto: Edições ASA.

FOLLETT, M.P. (2017) **Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade**. Lisboa: Edições Sílabo.

FREIRE, L.L. (2009) **Organização escolar e gestão participativa: contribuições da formação continuada do professor**, Imperatriz-MA, v.1, n.2. Disponível em:

[http://www.fest.edu.br/data/fckfiles/file/nepe/2009\\_2fest\\_revistatransversalidades\\_issn.pdf#page=22](http://www.fest.edu.br/data/fckfiles/file/nepe/2009_2fest_revistatransversalidades_issn.pdf#page=22) ; Acedido a 04/2018

GABINETE DE ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – OBSERVATÓRIO ECONÓMICO E SOCIAL (GOSIES) (2019). **Anuário Estatístico de Palmela: o retrato do concelho em números – 2016**, Câmara Municipal de Palmela, fevereiro 2019. Disponível em [https://www.cm-palmela.pt/cmpalmela/uploads/document/file/9819/anuario\\_estatistico\\_2016.pdf](https://www.cm-palmela.pt/cmpalmela/uploads/document/file/9819/anuario_estatistico_2016.pdf) Acedido a 09/2019

GODOY, A.S. (1995) **Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais**, In revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, Mai/Jun. 1995, p. 20-29

HARRIS, A. (2004). **Distributed leadership and school improvement. Leading or misleading?** Educational Management Administration & Leadership, n. 32, p. 11-24, 2004

HUNTER, J.C. (2006) **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante

MELLO, G. (1997) **Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milénio**, S. Paulo: Cortez

LÜCK, H. (2009) **Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas**, entrevista a Gestão escolar, 1 de abril. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas> Acedido a 04/2018

PARO, V.H. (1986) **Administração escolar: introdução crítica**, São Paulo, Cortez: Autores Associados

PINHAL, J. (2004). **O território educativo e as comunidades locais**. Texto do Seminário Internacional Educação, Desporto e Desenvolvimento Regional, promovido pela Associação de Municípios do Distrito de Évora, Vendas Novas, Novembro de 2004.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. V. (1995). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva.

REDE TERRITORIAL PORTUGUESA DAS CIDADES EDUCADORAS (RTPCE) (2019). **Boletim n.º 38**. Lisboa: Município de Lisboa. Disponível em <http://www.edcities.org/rede-portuguesa/> Acedido a 10/2019

SILVA, G.R., SÁ, V.I.M. (2017) **O diretor escolar em Portugal: formação e perfil profissional**, Revista Espaço do Currículo, V.10 N.º 1. Disponível em <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rec/article/view/rec.v10i1.33555> Acedido a 04/2018

SILVESTRE, C.A.S. (2003). **Educação / Formação de adultos, como dimensão dinamizadora do sistema educativo/formativo**, col. Horizontes Pedagógicos, Lisboa: Instituto Piaget ed

SUPICO, M. (2013) “**O trabalho do diretor nos agrupamentos de escolas: perceções de um gestor**”. Lisboa: Universidade de Lisboa. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/266734104\\_O\\_Trabalho\\_do\\_Diretor\\_nos\\_Agrupamentos\\_de\\_Escolas\\_percecoes\\_de\\_um\\_gestor](https://www.researchgate.net/publication/266734104_O_Trabalho_do_Diretor_nos_Agrupamentos_de_Escolas_percecoes_de_um_gestor) Acedido a 06/2019

TRISTÃO, E. (2009). “**Reconfiguração do papel do Estado e o papel do poder local no processo de descentralização**” e “**Os municípios e a gestão da educação**” in As políticas educativas municipais: estudo extensivo nos municípios da comunidade urbana da lezíria do Tejo, pp. 37-58. Disponível em [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/910/1/18099\\_ulsd\\_dep.17635\\_Dissertacao-PoliticasEducativasMunicipais.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/910/1/18099_ulsd_dep.17635_Dissertacao-PoliticasEducativasMunicipais.pdf) Acedido a 04/2018

YIN, R. (2001) **Estudo de caso: Planejamento e métodos**, 2.ed. Porto Alegre: Bookman

<http://www.edcities.org/listado-de-las-ciudades-asociadas/> Acedido a 10/2019

### **Legislação referida:**

Decreto-Lei n.º 115-A/1998, de 4 de maio. Ministério da Educação. Diário da República n.º 102/1998, 1º Suplemento, Série I-A de 1998-05-04

Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro. Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente. Diário da República n.º 12/2003, Série I-A de 2003-01-15

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Ministério da Educação. Diário da República, 1.<sup>a</sup> série — N.º 79

Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de julho. Revogado e atualizado pelo Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro. Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República n.º 21/2019, Série I de 2019-01-30

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de junho. Ministério da Educação. Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02

Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto. Assembleia da República. Diário da República n.º 157/2018, Série I de 2018-08-16

## APÊNDICES

---



## 1. Guiões das Entrevistas Semiestruturadas

---

### 1.1. Guião da entrevista semiestruturada aos Coordenadores de Estabelecimento

#### Problema de estudo:

“Que importância pode ter o papel do Coordenador de Estabelecimento na gestão de uma organização escolar, propiciando a mudança e o nivelamento social, garantindo uma educação assente em valores de democracia, inclusão e equidade.”

O estudo centrar-se-á nas questões das Lideranças intermédias e o seu papel nas estruturas organizacionais. Tendo-se traçado o seguinte **Objetivo Geral**:

- Compreender de que forma as práticas dos Coordenadores de Estabelecimento (CE) garantem e potenciam a inclusão e equidade no acesso ao sucesso educativo.

Dentro dos objetivos gerais selecionados o foco será mais dirigido aos seguintes **objetivos específicos**:

- Descortinar os estilos de liderança e que perceções manifestam os diferentes agentes educativos face ao estilo;
- Identificar e analisar as funções inerentes ao CE (relacional, pedagógica e administrativa);
- Perceber como é que os CE, nas interações com os atores internos e externos, gere e cria a coordenação da ação.

- Apresentação do sujeito participante A e B
  1. Idade
  2. Formação académica
  3. Formação específica para o cargo que desempenha
  4. Grupo de recrutamento
  5. Tempo de serviço docente
  6. Tempo de serviço/cargo
- Desafios e motivações dos participantes A e B
  1. O que a motivou a assumir o cargo?
  2. Que balanço faz da sua experiência enquanto coordenadora desta escola?
  3. Quais são os principais desafios enquanto coordenadora?
  4. Quais são os valores que orientam a sua intervenção enquanto coordenadora?
  5. Qual é o maior objetivo enquanto coordenadora? E enquanto professora?
  6. Qual é a sua visão para esta escola?
- Caracterização do estabelecimento A e B:
  - Quantos Níveis de ensino tem o estabelecimento?
  - N° alunos de cada nível?
  - N° de Pessoal Docente?
  - N° de Pessoal Não Docente?
  - Que tipo de serviços existe na escola?
- Perceção sobre a Escola
  - Como caracteriza a sua escola?
  - O que a distingue das outras?
  - Qual é a missão do Agrupamento?
  - Quais são os valores que orientam a atuação da sua escola no cumprimento dessa missão?
- Sistema de relações
  1. Como classifica a sua relação com a direção do agrupamento?
  2. Como classifica a sua relação com os seus pares? Com os funcionários? Alunos? E pais?
  3. De que forma tenta se aproximar dos diferentes intervenientes da comunidade educativa?
  4. De que modo se compara com os seus colegas?
  5. Como comunica com a sua equipa de trabalho? Que estratégias utiliza?
  6. Como comunica os seus objetivos, ou seja, o que quer alcançar/realizar, às pessoas que a cercam?

- A organização escolar
  1. No que diz respeito às questões organizacionais da sua escola quais são os procedimentos a que dá mais importância?
  2. Como caracteriza o modelo atual de administração e gestão que sustenta a organização em que trabalha? Tenta agir consoante o mesmo modelo dentro do seu estabelecimento?
  3. Como interpreta o seu poder de decisão nesse modelo?
  4. Como se considera na organização?
  5. Que autonomia considera ter?
  6. Que mais-valia traria para a sua escola se tivesse mais autonomia?
  7. Que potencialidades e fraquezas identifica na sua escola?
- Liderança na escola do sujeito participante A e B
  1. Qual é a sua dinâmica de trabalho com os professores? E com os assistentes operacionais e técnicos?
  2. Que estratégias utiliza para fomentar esse trabalho?
  3. Que autonomia dá aos professores? E aos assistentes operacionais e técnicos?
  4. Considera-se um líder na escola que coordena? Em que sentido?
  5. Como identifica o seu estilo de liderança?
  6. Considera-se um exemplo a seguir? Porquê?
  7. De que forma considera que a sua ação proporciona a inclusão e a equidade? E o sucesso educativo?
  8. Se pudesse seleccionar a sua equipa de trabalho, qual seria o perfil ideal para integrar essa equipa?
  9. Sente-se reconhecido na escola pelo trabalho que desenvolve? Porquê? E por quem?
  10. Promove a inovação na sua escola? Que tipo de inovação? Como? De que forma os outros podem ser inovadores e criativos?
  11. Como convence alguém a realizar uma tarefa/projeto em que você acredita?
  12. Reconhece o contributo de cada interveniente na sua escola? Como a expressa?
  13. Que estratégias utiliza para envolver os menos motivados/ distantes?
  14. Como atua em situações de falhas nos procedimentos definidos?
  15. Como gere os problemas do dia-a-dia na escola?
  16. Como coordenadora sente-se o responsável máximo por tudo o que acontece na escola?
  17. Identifica outros líderes na escola? Quem são? Como os caracteriza?
  18. Na sua perspetiva quais deverão ser as características que um líder deve ter no âmbito do atual modelo de administração e gestão dos agrupamentos/escolas não agrupadas?

19. Como se autoavalia e com que frequência?
20. Como se motiva?
21. Em que atividades ocupa mais o seu tempo? Quais são as mais proveitosas e as menos?
22. O que lhe dá mais satisfação na coordenação da escola?
23. Delega funções/ tarefas? Como as acompanha?
24. O que considera importante para uma coordenação de sucesso? Como explica o seu sucesso?

## 1.2. Guião da Entrevista Semiestruturada ao Diretor do Agrupamento

- Apresentação do sujeito participante C
  - Idade
  - Formação académica
  - Formação específica para o cargo que desempenha
  - Grupo de recrutamento
  - Tempo de serviço docente
  - Tempo de serviço/cargo
- Desafios e motivações do participante C
  - O que a motivou a assumir o cargo?
  - Que balanço faz da sua experiência enquanto diretora deste Agrupamento?
  - As coordenadoras foram nomeadas por si? Que critérios seguiu?
  - Qual é a sua visão para as escolas do Agrupamento?
- Perceção sobre a Escola
  - Como caracteriza as duas escolas do estudo?
  - O que as distingue?
  - Qual é a missão do Agrupamento?
  - Quais são os valores que orientam a atuação das coordenadoras no cumprimento dessa missão?
- A organização escolar
  - No que diz respeito às questões organizacionais da sua escola quais são os procedimentos a que dá mais importância?
  - Como caracteriza o modelo atual de administração e gestão que sustenta a sua organização? Tenta que as CE ajam consoante o mesmo modelo dentro do seu estabelecimento?
  - Como distribuiu o serviço pelas CE? Carga horária?
  - Acha que a dimensão do estabelecimento pode alterar o papel do CE?
  - Que poder de decisão podem ter as CE nesse modelo?
  - Como as considera na organização?
  - Que autonomia dá às CE?
  - Que potencialidades e fraquezas identifica no seu Agrupamento?
- Liderança na escola dos sujeitos participantes A e B
  - Qual é a sua dinâmica de trabalho com as CE? E com os diversos intervenientes, professores,

assistentes operacionais e técnicos?

- Que estratégias utiliza para fomentar esse trabalho?
  - Como classifica o cargo de CE dentro do estrutura da sua organização? Que tipo de funções considera importantes desempenharem?
  - Considera as CE líderes nas escolas que coordenam? Em que sentido?
  - Como identifica os seus estilos de liderança?
  - Considera que as CE deveriam ser um exemplo a seguir? Porquê?
  - De que forma considera que as ações das CE proporcionam a inclusão e a equidade? E o sucesso educativo?
  - Como selecionou a sua equipa de trabalho, qual é o perfil ideal para integrar essa equipa?
  - Promove a inovação no seu Agrupamento? Que tipo de inovação? Como? De que forma os CE podem ser inovadores e criativos?
  - Como convence alguém a realizar uma tarefa/projeto em que você acredita?
  - Reconhece o contributo de cada interveniente na sua escola? Como a expressa?
  - Que estratégias utiliza para envolver os menos motivados/ distantes?
  - Como atua em situações de falhas nos procedimentos definidos?
  - Como gere os problemas do dia-a-dia na escola?
  - Como Diretora sente-se o responsável máximo por tudo o que acontece na escola?
  - Identifica outros líderes no Agrupamento? Quem são? Como os caracteriza?
  - Na sua perspetiva quais deverão ser as características que um líder deve ter no âmbito do atual modelo de administração e gestão dos agrupamentos/escolas não agrupadas?
  - Delega funções/ tarefas às CE? Como as acompanha?
  - O que considera importante para uma coordenação de sucesso? Como explica o sucesso de cada CE participante neste estudo?
- Sistema de relações
    - Como classifica a sua relação com as CE?
    - Como classifica as suas relações com os seus pares? Com os funcionários? Alunos? E pais?
    - Sendo as CE representantes da Direção nas diferentes escolas, de que forma se tenta aproximar dos diferentes intervenientes da comunidade educativa?

## **2. Entrevistas- Dados recolhidos**

---

Para a codificação dos dados recolhidos das entrevistas, aos CE e DIR, foram seleccionadas categorias e subcategorias que permitiram fazer a análise de conteúdo das mesmas. Sendo elas:

1. Desafios e Motivações;
2. Percepção sobre a Escola;
3. Percepção sobre o cargo;
4. Dificuldades e Constrangimentos;
5. Sistema de relações:
  - a) Direção;
  - b) Pessoal Docente;
  - c) Pessoal Não Docente;
  - d) Alunos;
  - e) Pais e Encarregados de Educação;
  - f) Parceiros (Públicos e Privados).
6. Organização Escolar:
  - a) Gestão Financeira;
  - b) Gestão Pedagógica;
  - c) Gestão de recursos humanos;
  - d) Autonomia;
7. Liderança:
  - a) Estilos;
  - b) Lideranças formais e não formais;
  - c) Procedimentos adotados.

Categorias e Subcategorias	Transcrições
<b>1. Desafios e Motivações</b>	<p><b>CE-A</b> <i>“era o conselho de docentes que elegia a colega que queria e, assim que cheguei, os colegas que me conheciam da delegação disseram logo: - Pronto, ficas tu a coordenadora, Ok? Porque tens a experiência da delegação, não vais ter turma e estás a par da orgânica e do trabalho administrativo.”</i></p> <p><i>“Entretanto, quando passou para a direção, eu já era a coordenadora, a Diretora entendeu eu continuar, nomeou-me e já está, pronto. Com este são 14 ou 15 anos”</i></p> <p><i>“Às vezes aparecem-nos pais mais complicados, com quem é mais difícil de dialogar, mas vamos tentando ultrapassar”</i></p> <p><i>“Opá, olha, eu adorava por todos os miúdos a conseguirem o mínimo, que era aprender a ler e a escrever e serem felizes ...”</i></p> <p><i>“...Chegar a um final de ano e ver que as coisas correram bem... Que os miúdos estão satisfeitos e que as colegas, apesar do trabalho, estão satisfeitas...”</i></p> <p><b>CE-B</b> <i>“... Surgiu no Conselho de Docentes [hipótese de ficar Coordenador. ... Fiquei na altura e depois, os outros foi convite para manter...”</i></p> <p><i>“... [desafio] Rentabilizar os recursos humanos face às múltiplas solicitações e necessidades da escola... um desafio constante organizar horários e colmatar falhas para que tudo seja assegurado; dar resposta ao número crescente de alunos com necessidades específicas que carecem de muitos apoios e supervisão constante por parte do adulto; desempenhar a função de coordenadora com a de professora de apoio educativo, o que não é fácil face à dimensão da escola e múltiplas solicitações; Liderar/coordenar e motivar um grupo de docentes com muitos elementos cansados que já contavam estar na reforma.”</i></p> <p><i>“ [Motivação] Pensando na reforma, não! [risos] Eu motivo-me porque maioritariamente ainda há coisas muito boas, e por muito que a gente não sinta aquela vontade de virmos, quando chegamos cá já não temos tempo para pensar em determinadas situações... o bom ambiente, as pessoas que estão cá, as próprias crianças, ... quando estamos com elas a gente, retiramos aspetos positivos e alegria.”</i></p> <p><b>DIR</b> <i>“o facto de termos agregado Agrupamento, desde o pré até ao terceiro ciclo, levou-me a aprender, a tentar perceber como é que é o funcionamento dos outros ciclos. E também tem diferenças em termos de sala de aula, para além disso acho que ter que trabalhar com</i></p>



*peças tão diferentes, com os seus pontos de vista muito próprios, isso tem-nos enriquecido como, como Agrupamento e como pessoas, porque vamos aprendendo um bocadinho de cada situação.”*

## **2. Perceção sobre a CE-A “É uma escola ... agradável...”**

### **Escola**

*“...um projeto de arquiteto... a escola pode estar muito bonita mas não é funcional ... As paredes são todas forradas a madeira... que precisam de uma manutenção especial que não existe... Não temos um espaço coberto para dar resposta aos meninos”*

*“Uma coisa de que eu gostava era que a escola tivesse era um pátio, com atividades diferenciadas, que os [alunos] cativassem mais e que eles tivessem brincadeiras diferentes, na hora do intervalo...”*

*“... primeiro que tudo o pessoal que trabalha em cada escola é que faz o ambiente dela própria ... Não é só o espaço, o espaço é importante mas as pessoas é que contam mais.”*

*“ ...Eu nem gosto muito de Escolas muito pequeninas e muito isoladas, porque acho, sinto que os professores se sentem sozinhos, mas também me baralha, não ter com quem trocar impressões... pela confusão que já me faz o barulho, assusta-me um bocadinho a dimensão das grandes escolas.”*

**CE-B** *“... é uma escola funcional, tem os espaços adequados aos alunos e tem bons espaços para trabalhar, ... as crianças sentem-se bem... que trabalham todos para ela... as pessoas trabalham muito e envolvem-se em muitos projetos... dinâmica, aberta à comunidade e, e com muitas expectativas em relação aos projetos e aos resultados escolares...”*

*“... a nível arquitetónico, é diferente... em termos de dimensão... a nível do número de alunos ... temos um corpo docente que já é estável ... Temos espaços que proporcionam a realização de atividades ... temos salas amplas e com um mobiliário novo... são pessoas que são assíduas, são pessoas que se preocupam, que trabalham entre elas... há um trabalho colaborativo ... é muito participativa nos projetos...”*

*“... ter dois níveis é uma mais-valia, ... há a questão da sequencialidade, há um trabalho de articulação entre os níveis. ... o excessivo número de alunos ... se não tivermos os recursos humanos que são necessários... Não só a nível de assistentes operacional e a nível de técnicos, terapeutas, psicólogos. Isso é que é uma das grandes fraquezas...”*

**DIR** *“...quero que as escolas sejam uma referência, neste caso para as famílias, ou pelo menos que tenham um entendimento que os seus filhos estão bem, estão bem entregues e que os professores fazem o*

*melhor por eles... Para isso peço aos meus colegas que façam o melhor, para que comuniquem com os pais, sejam claros, sejam transparentes.”*

*“...A Escola B é muito grande, é de tamanho médio, eu acho, o tamanho de uma pequena/média empresa, é uma escola muito inclusiva e tem trabalhado para isso. Ainda não se falava de escolas inclusivas e a Escola B, ... batalhava para que os miúdos com deficiência se integrassem e estavam muito, e estão integrados e para além disso, o facto de também ter mais do que um professor do mesmo nível de ensino, ajuda ... o trabalho colaborativo e o fazerem o melhor pela escola, e isso vê-se no trabalho.”*

*“... Aqui na Escola A, não precisam tanto disso... Porque as famílias estão muito presentes... estamos a tentar perceber, em conjunto com a associação de pais, que também temos que trabalhar para que os miúdos tenham outro tipo de atividades,... aqui era uma escola mais de vila, mais virada para o ensino puro e duro, não era uma escola virada para as atividades complementares, de um plano anual rico... agora já vamos fazendo festa de natal, uma coisinha na páscoa e a festa de encerramento, mais aberta à comunidade e isso foi também com ajuda da associação de pais ... era aquela escola mais fechada, é verdade mas, também tinha alguns professores que entretanto já se reformaram, de outra natureza, digamos assim, mais, com outros métodos de ensino por isso agora também vai com o tempo, vão-se abrindo e tornando-se mais conhecidos aqui da Vila.”*

*“... Acho que todas elas [escolas] têm sucesso, à maneira delas, todos temos algo a dizer. Eu acho que a Escola B, é uma escola bem organizada e com um conjunto de atividades, para os miúdos, boa. Conseguem trabalhar ainda assim em conjunto e conseguem ainda ter um bocadinho das duas coisas, com alguma tranquilidade. Isso tem a ver com a dimensão da escola e com a coordenadora e com os professores que têm lá estado, que têm integrado o grupo, ... e conseguem ser a tal escola inclusiva, que eu acho que é muito importante. ... Porque as pessoas são assim, conseguem respeitar-se, os líderes que lá existem, os professores já com muita experiência, que conseguem fazer ver os seus pontos de vista e, isso consegue ser também, bastante integrador e respeitador.”*

**3. Perceção sobre o CE-A** *“Eu penso que as coisas têm corrido bem, ao longo dos anos, a parte que me custou mais e o que é mais difícil, foi ter em simultâneo coordenação e turma, que mantive durante 3 anos...”*

*“...Acho que enquanto pessoa sou reconhecida por toda a gente e como coordenadora... não sei, tenho dificuldade em avaliar... Porque*

*eu acho que as pessoas não comentam as nossas competências de trabalho, não há uma conversa sobre o desempenho na profissão, enquanto aquele papel...”*

*“ É Imprescindível que uma pessoa tenha consciência das suas funções, ..., depois é importante arranjarmos estratégias com quem nos rodeia para as coisas funcionarem de forma positiva, sem a colaboração de todos nada se faz, é preciso a colaboração de todos. E o coordenador acaba por fazer o papel do pensar o conjunto ... , com a colaboração de toda a gente, dando resposta a tudo o que a direção espera e precisa ... dominar as novas tecnologias, tem de ter disponibilidade mental ... Pode parecer uma tarefa fácil mas eu não acho que seja ... não é complicado, se a pessoa se comprometer,... tenha noção dos procedimentos... orientar também as pessoas que nos procuram e que querem alguma informação, ... ser apaziguadora, ser uma pessoa que não se exalte com facilidade, ... numa escola, seja grande ou pequena, se a pessoa está a fazer o papel, a representar a direção onde está se essa pessoa não for uma pessoa cordial, que mantenha a calma ..., que se exalte com facilidade vai ter problemas na certa...”*

*“...Apesar de surgirem problemas em todas [escolas], a dimensão e quantidade dos mesmos não é igual. Também o trabalho administrativo é bastante mais numa escola maior.”*

**CE-B** *“...Primeiro enquanto coordenadora comecei com turma ... acho que foi a fase mais complicada ... foram dois anos muito complicados ... aqueles telefonemas constantes ... influi muito no funcionamento da aula. Foi difícil, os primeiros 2 anos foram difíceis. Eu até estava a ponderar mesmo deixar a Coordenação ... ninguém estava com vontade de assumir também a Coordenação ... não tinha tido um feedback negativo ... o balanço ... era positivo porque o meu trabalho, eu considero que o fiz dentro do possível ... com a ajuda de todos...”*

*“... quando a coordenadora não tem dispensa da componente letiva, tem mesmo de haver uma divisão muito concreta, delegar muitas funções... havia certas determinadas decisões que tínhamos de ser sempre nós a decidir e às vezes tinha que ser ali mesmo no momento e com turma era mais complicado...”*

*“... Rentabilizar os recursos humanos face às múltiplas solicitações e necessidades da escola... um desafio constante organizar horários e colmatar falhas para que tudo seja assegurado; dar resposta ao número crescente de alunos com necessidades específicas que carecem de muitos apoios e supervisão constante por parte do adulto;*

*desempenhar a função de coordenadora com a de professora de apoio educativo, o que não é fácil face à dimensão da escola e múltiplas solicitações; Liderar/coordenar e motivar um grupo de docentes com muitos elementos cansados que já contavam estar na reforma.”*

*“...a minha função principal é a Coordenação... como eu me sinto mais responsável perante certas coisas ... eu não posso deixar de perder o controle. Eu sinto que me podem exigir mais responsabilidades enquanto coordenadora...”*

*“...tenho coisas [da escola] para fazer em casa, sempre!”*

*“... Eu não me sinto sempre reconhecida, ... Mas sinto que dou, eles [Professores] gostam do meu trabalho... em conselho de docentes, ponho sempre a questão da minha continuidade...”*

*“...Às vezes não agimos de forma tão assertiva e dizemos assim de uma forma mais brusca, mesmo sabendo que não é do nosso feitio, que não somos assim. Eu não quero parecer a boazinha, não é isso, mas temos de mostrar o que queremos de forma correta e não gosto nada quando me salta a tampa e perco o controlo.”*

*“... Quanto mais alunos, mais assistentes, mais professores e mais espaços tivermos, mais trabalho há, mais complicado se torna o trabalho da coordenação. A gestão de recursos tem de ser muito mais pensada.”*

**DIR** *“...claro que eu tenho um critério, que é o da continuidade... elas têm estado comigo há muito tempo... Claro que há situações que ... ficam cansadas, vêm cá dizer que já não querem continuar ... esta parte relacional, elas não conseguem gerir conflitos e elas começam a sofrer mais ... duas pessoas que saíram de coordenadoras ... Não é tanto pela formação, é também pelo carisma que a escola dá a essa pessoa... tem de conhecer a realidade...”*

*“... eu não me considero diretora na verdadeira aceção da palavra, eu acho que ainda sou um bocadinho fruto de uma certa democracia na gestão... e procuro que as minhas colegas coordenadoras sejam um bocadinho como eu, também que partilhem a sua ação com os outros, com os colegas e também com os pais. Não é aquela direção muito unilateral.”*

*“... Ajustamos a lei às necessidades. Damos sempre apoio educativo, foi um acordo que tivemos... há um ajuste das horas de crédito à situação de apoio, à situação de apoio e à coordenação.”*

*“... aquelas [escolas] maiores, é o limite, mais se calhar ... já não é tão próximo. Em relação às escolas pequenas acabam por ter outro tipo de trabalho... as pequenas conseguem... estar mais junto das*

	<p><i>famílias... depois há outro contratempo, nem todas as horas de apoio dá para ser naquela escola, conclusão, depois têm de sair e elas depois dizem-me que isso nem sempre é o melhor, vamos fazendo o que podemos.”</i></p> <p><i>“... [CE] São mais líderes que os coordenadores de departamento... têm uma importância maior, de uma forma aceite... A coordenadora está ali e elas, no fundo, é que organizam o trabalho ali na escola ... são pessoas muitos presentes e que exercem efetivamente a... autoridade que é preciso. Não é a autoridade no mau sentido, é a autoridade no sentido de ajudar na resolução das coisas, dos problemas e de diversas situações da escola.”</i></p>
<b>4. Dificuldades e Constrangimentos</b>	<p><b>CE-A</b> <i>“foi ter em simultâneo Coordenação e turma, que mantive durante 3 anos, e portanto no final desses três anos sentia-me completamente esgotados...”</i></p> <p><i>“...fiz tipo um ultimato à nossa diretora: - Se quiseres que eu continue como coordenadora tens que me dar apoio educativo e não turma, porque eu as duas coisas, em simultâneo, não aguento, não sou capaz de exercer as duas coisas bem.”</i></p> <p><i>“... o mais difícil para mim, tem sido em termos de situações de arranjos no próprio edifício, é a minha... é aquilo que me deixa mais frustrada é eu ter coisas no edifício que estão a precisar de arranjo e não ter a resposta, a tempo, por parte da autarquia, da parte da Junta.”</i></p> <p><i>“... a gestão de um edifício, é terrível. As menos proveitosas são as do edifício, farto-me de trabalhar à conta disto. São telefonemas, ora mails, ora contactos e, e depois são as que vejo menos resultados...”</i></p> <p><b>CE-B</b> <i>“...Primeiro enquanto coordenadora comecei com turma ... acho que foi a fase mais complicada ... foram dois anos muito complicados ... aqueles telefonemas constantes ... influi muito no funcionamento da aula. Foi difícil, os primeiros 2 anos foram difíceis. Eu até estava a ponderar mesmo deixar a Coordenação ... ninguém estava com vontade de assumir também a Coordenação ... não tinha tido um feedback negativo ... o balanço ... era positivo porque o meu trabalho, eu considero que o fiz dentro do possível ... com a ajuda de todos...”</i></p> <p><i>“... quando a coordenadora não tem dispensa da componente letiva, tem mesmo de haver uma divisão muito concreta, delegar muitas funções... havia certas determinadas decisões que tínhamos de ser sempre nós a decidir e às vezes tinha que ser ali mesmo no momento e com turma era mais complicado.”</i></p>

*“... não somos bem remunerados porque ... no dia-a-dia, eu é que decido tudo aqui, ... estão sempre muito dependentes da minha decisão, claro que quando há alguma coisa que é diferente ou que a gente tem receio, telefonamos e tiramos as dúvidas [à/com direção]...”*

*“... sinto-me com pouco tempo disponível, ... porque a questão de nós termos demasiadas horas de apoio educativo não sobram horas para fazer o trabalho que tenho que fazer...”*

*“ Tentando resolver logo [problemas do dia-a-dia], quando surge e o resto, levo para casa muita coisa para resolver. O apoio [educativo], geralmente peço para me interromperem só situações urgentes mas não consigo cumprir sempre, mas tento cumprir ao máximo porque nem sempre consigo.”*

*“... Nós cada vez mais nos sentimo-nos impotentes perante certas situações, o não conseguir, primeiro não ter tempo para ajudar tudo o que a gente podia...”*

**DIR** *“... a grande fraqueza, que eu acho que é a distância [entre escolas] e determinadas exigências que nos são feitas.”*

## **5. Sistema de relações**

### **a) Direção**

**CE-A** *“ É próxima, é de confiança.”*

*“ Se temos um problema aqui, que seja preciso a ajuda deles para resolver, estão sempre disponíveis... em questões de relações, eu acho que não podia ser melhor, primeiro porque tem sido sempre a mesma diretora desde que aqui estou...sempre a vi como uma pessoa preocupada, em aprender sobre a nossa realidade, sensível às nossas dificuldades, sempre sem nos impor alguma coisa, a apresentar-nos as ideias e acolher a nossa opinião sobre elas antes de avançar...”*

**CE-B** *“ Eu trabalho muito bem com a direção do agrupamento. Aliás tem sido sempre a mesma, a minha diretora e, e temos visões muito semelhantes, felizmente não só a nível de visões, mesmo, mesmo a nível de formas de atuar...”*

*“... pertencemos ao Agrupamento... tem um pouco essa questão de envolver toda a comunidade ... de fazer uma espécie de uma corrente de acordo com os mesmos objetivos, que trabalhem de acordo com os mesmos objetivos...”*

*“...a direção também tem sido um bom apoio neste sentido [conflitos com pais]”*

*“... a diretora também deposita em mim confiança ... Eu sinto*

*que se me nomeou... tem confiança em mim...”*

*“... temos uma diretora que é muito... claro que tem que seguir as orientações do ministério, a legislação, ... mas também ouvi muito o que os outros, o que os colegas, os vários departamentos dizem, as ansiedades, as preocupações, ... e muito da sua prática vai de encontro realmente com aquilo que os professores, os outros todos desejam, é uma pessoa que está muito presente em tudo...”*

*“ Eu faço parte [da organização], sou coordenadora do estabelecimento ... estou integrada e sinto que aquilo que eu falo, aquilo que eu digo é ouvido, é ouvido e se eu digo que é melhor realmente assim, não cai, não caem em saco roto.”*

**DIR** *“...tem sido uma aprendizagem constante, completamente e estamos sempre, isto nunca é novo, às vezes estamos cansados porque realmente estamos sempre a inventar e a reinventar, mas o balanço acho que é muito positivo, apesar de estar cansada, de às vezes sentir-me exausta, tenho como balanço positivo e levo isso, e espero que as minhas colegas também tenham aprendido comigo, a trabalharmos em conjunto, a minha opinião e as delas complementam-se sempre nas nossas decisões, nunca é unilateral é sempre, procuro sempre conversar e quando não o faço já estranham.”*

*“...já nos conhecemos muito bem mas se quiserem tomar uma decisão, sem conversarem comigo, também... normalmente como não acontece, não vejo necessidade de, mas se acontecer também vamos lá para resolver a situação, estou ao lado das colegas para isso... normalmente conversamos sobre as decisões mais complicadas, ou seja, nunca tomam sozinhas essas decisões, até porque me procuram, porque eu confio claramente nelas, a não ser que seja uma coisa assim muito esquisita [risos]...”*

**b) Pessoal Docente**

**CE-A** *“quando os problemas aparecem, tentamos arranjar as estratégias para resolver, para levar as coisas a bom Porto”*

*“Manter a harmonia, toda a gente a entender-se uns com os outros, às vezes não é fácil, porque as pessoas, somos todos humanos e, as pessoas às vezes andam muito stressadas...”*

*“... há solicitação para uma atividade qualquer e habitualmente passo a mensagem aos colegas e tento ver se elas realmente estão interessadas, tento fazê-las ver da utilidade ou não daquela atividade mas não imponho, eu não gosto de impor.”*

*“... acho que me relaciono bem com todas apesar de que, de vez em quando, ... tenho que dar um arreganho, .... e quando dou o arreganho se calhar não gostam muito.”*

*“...Criando proximidade, não havendo um fosso entre nós, estamos próximos, nós estamos todos juntos, estamos todos a lutar para o mesmo; havendo dialogo, se precisamos de alguma coisa, falamos uns com os outros, quando queremos dar alguma coisa, falamos uns com os outros...”*

*“Não me comparo [com os colegas]. Faço por tentar estarmos todos no mesmo patamar...pelo menos não tenho essa consciência de me pôr no pedestal em relação aos outros”*

**CE-B** *“...que o fiz [trabalho] dentro do possível, ... , tinha-o feito, com a ajuda de todos ... sempre houve uma entreaajuda ... tinha um grupo de colegas que nos dávamos todos muito bem...”*

*“... liderar/coordenar e motivar um grupo de docentes com muitos elementos cansados que já contavam estar na reforma.”*

*“...o espírito de entreaajuda, entre colegas, a coresponsabilização, acho que é um dos aspetos, que eu privilegio imenso enquanto coordenadora...”*

*... relaciono-me muito bem como todos ... há sempre aqueles que temos mais afinidade, mas relaciono-me bem com todos, não há ... nenhum problema, tento sempre conciliar e acho que as próprias pessoas já perceberam também que a minha forma de atuar não é pelo confronto... é pelo diálogo, pelo consenso e claro que se eu tenho razão, se tem alguma coisa, tenho também, às vezes tem de ser um pouco mais de...”*

*“...eu não gosto de sobrecarregar, porque eu acho que o principal papel do professor não são as papeladas... é o trabalho com os alunos... eu tento fazer tudo o que posso, para retirar das colegas, ... acho que elas também sentem isso, e eu também sei que tenho o apoio delas.”*

**DIR** *“o facto de termos agregado Agrupamento, desde o pré até ao terceiro ciclo, levou-me a aprender, a tentar perceber como é que é o funcionamento dos outros ciclos. E também tem diferenças em termos de sala de aula, para além disso acho que ter que trabalhar com pessoas tão diferentes, com os seus pontos de vista muito próprios, isso tem-nos enriquecido como, como Agrupamento e como pessoas, porque vamos aprendendo um bocadinho de cada situação.”*

*“... Eu acho que elas [CE] têm uma boa relação, na minha*



	<p><i>opinião. Às vezes até conseguem ter uma relação melhor do que eu, aqui na escola sede... as coordenadoras de estabelecimento para as pessoas de lá, estão mais presentes.”</i></p>
<p><b>c) Pessoal Não Docente</b></p>	<p><b>CE-A</b> <i>“...com as auxiliares, eu mantenho uma relação próxima apesar de delinear muito bem o que é o papel delas e o que é o nosso [pessoal docente]. Somos todos iguais mas cada uma tem as suas funções, mas elas estão à vontade para falar comigo quando alguma coisa que não lhes desagrada, alguma coisa que não conseguem resolver, e eu faço de igual modo, quando há alguma coisa que precisamos reorganizar, fazemos em conjunto, juntamo-nos e falamos no assunto.”</i></p> <p><i>“...eu sou incapaz de estar numa sala de professores, pousar alguma coisa e deixar em cima da mesa para vir alguma auxiliar limpar, eu sou incapaz de sair e deixar a cadeira fora do lugar e não arrumar, por pensar que vai alguém atras de mim e arrumar...”</i></p> <p><i>“... eu tive de levantar a minha voz para lhe [assistente operacional] dizer, mas isto está a ser feito assim porque eu mandei e aqui a coordenadora sou eu, ... há coisas que me mandam fazer, que também não me agradam, mas se são ditas pelo diretor eu tenho de as fazer, quer me agrade quer não, e aqui passa-se o mesmo.”</i></p> <p><b>CE-B</b> <i>“...As assistentes operacionais são elementos fundamentais em diferentes contextos, pelo tem sido um desafio constante organizar horários e colmatar falhas para que tudo seja assegurado...”</i></p> <p><i>“...há um pouco de tudo [risos] ... é o resultado de um trabalho... que tem surtido os seus frutos bastante positivos... eu tenho funcionários responsáveis, que têm uma relação comigo correta, de respeito e de muita disponibilidade... fazem suas funções, mostram disponibilidade... têm um feedback ... não só na avaliação mas mesmo no dia-a-dia ... são assistentes operacionais,... têm a sua função, são dignos de todo o respeito...se erram, converso, são chamados à atenção, não podem repetir e só se for necessário pedem desculpa aos pais ou a quem tiver de ser, mas de uma forma correta, sem humilhar, sem desrespeitar.”</i></p> <p><i>“...Então funciona muito à base disso, da valorização, elas [AO] sabem que valorizo muito o espirito de entreatajuda, da assertividade, dou muito valor à comunicação de forma assertiva, se têm alguma coisa a dizer, falem primeiro entre si...”</i></p>

	<p><i>se a situação não se resolve, então ... falamos em conjunto, claro que há situações que tenho de intervir, falamos e fazemos um pouco de psicologia...”</i></p>
<b>d) Alunos</b>	<p><b>CE-A</b> <i>“... os abraços que eles me dão e que eu lhes dou, porque eles têm saudades minhas e fico muito feliz com isso, é sinal que alguém lhes dá atenção, é sinal que eles gostam de mim como eu gosto deles, é um fator muito positivo...”</i></p> <p><i>“...anda-me a preocupar e a deixar-me triste, ver miúdos a usarem muitos palavrões, miúdos que não acatam aquilo que o adulto diz, que respondem aos adultos de uma maneira inadequada, portanto sem educação de casa.”</i></p> <p><i>“Temos de pensar que, aquilo que estamos a fazer, eles [alunos] estão a observar e copiam...”</i></p> <p><b>CE-B</b> <i>“... o aluno é diferente, temos ainda muitas adequações ... temos que realmente perceber que o aluno é diferente...”</i></p> <p><i>“... entre os alunos há muita falta de amizade, de camaradagem, de valores e depois criticam muito. Estão sempre a apontar os lados negativos... nós temos ... sentido ... a violência verbal, física de alguns meninos contra professores, contra os próprios alunos ...”</i></p> <p><i>“...Tenho que ser às vezes um pouco mais assertiva e outras vezes mais diretiva, ... mais inflexível em certas situações, ... tanto estou no recreio... em que entro numa brincadeira com os alunos, como também se vir alguma atitude errada, lá se chama à atenção... mas tento sempre prevalecer e valorizar alguma coisa positiva...as atitudes negativas eram logo punidas... essa cultura está demasiado interiorizada... sinto que eles têm respeito mas também gostam de mim...”</i></p> <p><b>DIR</b> <i>“...os miúdos também gostam de nós. Vem cá e vêm visitar. Vêm às escolas do 1º ciclo e vão visitar as professoras... algumas coisas que ficam na memória, pode ser só a parte relacional, pode, mas também os resultados vão aparecendo...”</i></p>
<b>e) Pais e Encarregados de Educação</b>	<p><b>CE-A</b> <i>“Às vezes aparecem-nos pais mais complicados, com quem é mais difícil de dialogar, mas vamos tentando ultrapassar.”</i></p> <p><i>“...nós temos uma página de Facebook da escola que é gerida por mim, fui eu que a criei e sou eu que lhe mexo... Vou usando para passar mensagens aos pais, gerais, ... daquelas mensagens que vão aparecendo e que vamos apanhando, de vez em quando, que são importantes de ler... é importante refletir... [sobre a</i></p>

preocupação da educação das crianças]”

“... [combate ao insucesso] *habitualmente tentamos captar o apoio e a interligação com a família, para que haja também da parte da família um trabalho nesse sentido...*”

“...[abandono] *nós apelamos muito às famílias e andamos sempre um bocadinho em cima, também não temos muitos casos de crianças a faltar sem razão...*”

“...tenho muitos pais com quem me dou muitíssimo bem e depois tenho outros, que hão de achar que nós somos demasiado exigentes, nós impomos demasiados limites, então mas depois quem manda? É a coordenadora. Não é a escola, é a coordenadora.”

“...início do ano, na reunião geral [pais e encarregados de educação], dei a informação que ... estava com a dispensa da componente letiva, ... estava mais disponível para atender algum pai...”

“..., digo-lhes [pais] sempre que dou apoio e o tempo que me sobra para a coordenação é este, ... também temos o mail, se houver alguma questão. O mail, vejo todos os dias mas se quiserem vir, telefonar, ou falar comigo pessoalmente estou disponível naquele horário.”

“...Mantemos essa abertura para receber, para dialogar e para participarmos uns com os outros...”

**CE-B** “...eu considero que a minha escola é uma escola aberta à comunidade, nós fazemos muitas atividades em que incluímos os pais...”

“... há aqueles que chegam com a postura correta, que vêm saber, que pretendem saber e há aqueles que vêm logo com a agressividade... felizmente tenho conseguido até à data... conversando, às vezes passo horas a falar com os senhores ...eles também precisam de ser ouvidos... por enquanto ainda não tivemos situações assim muito graves que não tenhamos conseguido resolver aqui e às vezes, com o apoio da direção...”

“...temos uma boa relação com a Associação de Pais. Colaboram com algumas questões... é uma relação cordial. Não é assim demasiado dinâmica ... mas é uma boa relação.”

“... Com aqueles com quem falo, acabamos por estabelecer uma boa relação, eu tenho uma relação cordial com a comunidade educativa, vejo muitos e converso com todos, não tenho nenhum

<i>problema em estar com os pais...”</i>	
<b>f) Parceiros (Públicos e Privados)</b>	<p><b>CE-A</b> <i>“Nós mandamos ofícios, nós pedimos que venham fazer e depois, aguardamos muito tempo para que venham resolver aquele problema ...eu considero que a equipa da Junta, acaba por ser pequena demais para a quantidade de solicitações que têm, são muitas escolas na Freguesia, algumas muito grandes, outras muito longe...”</i></p> <p><i>“[projetos de melhoria dos espaços exteriores]...depois com pouca também disponibilidade por parte da autarquia, porque não há muitas verbas...”</i></p> <p><i>“...um membro da Associação de Pais que era arquiteto e que fez um projeto do que poderiam instalar [sombra no exterior], que não se veria muito do exterior, mas nunca foi aprovado...”</i></p> <p><i>“...com o exterior... há sempre uma turma ou outra com disponibilidade para participar em atividades que nos são solicitadas, às vezes em cima da hora, pode não ser a escola toda, ...e portanto mantemos essa proximidade toda... como no carnaval, que é a nossa associação de pais é que organiza e acaba por ter a participação da junta de freguesia, bombeiros e GNR.”</i></p> <p><i>“...a nossa escola ... é muito solicitada para coisas, ... para atividades da autarquia, ... há sempre uma destas auxiliares [afetas à Câmara Municipal] que vem abrir e fechar a escola, no fim-de-semana ... porque têm forma de as compensar, com as bonificações nas interrupções letivas...”</i></p> <p><i>“... - Nós, as indicações que temos é para pedir à Junta. Você, enquanto funcionário da junta, não é a mim que tem de dizer que não consegue, é ao seu patrão, ... tem de dizer ao seu chefe que não consegue arranjar aquilo, que aquilo não está nas suas capacidades ou na sua possibilidade, que não faz parte das suas competências. ... e o seu chefe é que tem de comunicar com a Câmara, não sou eu que tenho de andar a fazer mais ofícios.”</i></p> <p><b>CE-B</b> <i>“...a Câmara de Palmela até apetrecha as escolas de... moderniza, preocupa-se com esta funcionalidade.”</i></p>
<b>6. Organização Escolar</b>	
<b>a) Gestão Financeira</b>	<p><b>CE-A</b> <i>“...Mas para se porém em prática [projetos de melhoria dos espaços exteriores] exigem tempo, dinheiro e pessoal e materiais... depois com pouca também disponibilidade por parte da autarquia, porque não há muitas verbas...”</i></p>

	<p><i>“...[agrupamento] entregou-me a mim o dinheiro [verba da Câmara Municipal] para eu poder pagar o transporte e pagar os bilhetes [visitas de estudo]. Trago eu depois as faturas ... Aqui, ainda dão essa possibilidade, deixa lá ver até quando.”</i></p> <p><i>“...Os pais habituados às informações na página [internet], ... , e fui à procura de páginas de sites gratuitos, que a escola não tem dinheiro para pagar, e criei outra página com as informações básicas... houve a necessidade do grupo do Facebook ... Temos um grupo fechado por causa das fotografias.”</i></p> <p><b>CE-B</b> <i>“...temos vindo a desenvolver algumas campanhas, com a Associação de Pais... já apetrechamos as salas com videoprojectores e quadros... A nossa fotocopiadora foi conseguida porque cedemos a uma novela, o nosso espaço e uma sala de aulas... A nível da feira do livro também conseguimos adquirir mais livros para a biblioteca e a comunidade educativa é muito aberta a estas ajudas...”</i></p>
<b>b) Gestão Pedagógica</b>	<p><b>CE-A</b> <i>“notamos o cansaço, notamos a desmotivação, notamos a falta de vontade de participar em coisas, porque cada vez lhes pedem mais, em termos burocráticos, em termos de coisas que têm de fazer “</i></p> <p><i>“...são alterações [normativas] que vêm dar muito trabalho mas depois na prática não se veem grandes sucessos, não se veem grandes melhorias e portanto acabam por ser... tudo isto acaba por trazer as pessoas todas, um bocadinho mais stressadas, desmotivadas...”</i></p> <p><i>“...há solicitação para uma atividade qualquer e habitualmente passo a mensagem aos colegas e tento ver se elas realmente estão interessadas, tento fazê-las ver da utilidade ou não daquela atividade mas não imponho, eu não gosto de impor.”</i></p> <p><i>“... adorava por todos os miúdos a conseguirem o mínimo, que era aprender a ler e a escrever e serem felizes, que eu tenho aí miúdos tão complicados, eu tenho aí miúdos com muitos problemas, com vidas familiares tão complicadas que têm a aprendizagem bloqueada...”</i></p> <p><i>“... coisas mais graves de agressões, os meninos eram levados diretamente a mim. Tenho uma conversa com eles, tento manter a calma e chamar-lhes a atenção para o comportamento deles, o que os outros vão pensar deles e tento de uma forma mais carinhosa resolver.”</i></p> <p><b>CE-B</b> <i>“...o espírito de entreaajuda, entre colegas, a</i></p>

*coresponsabilização, acho que é um dos aspetos, que eu privilegio imenso enquanto coordenadora... A tomada de decisões ... que sejam tomadas pelo conselho de docentes, ... a nível de funcionamento da escola temos todas que ter uma palavra a dizer.”*

*“... pessoas [pessoal docente e não docente] estão todas muito desanimadas, muito negativistas e pessimistas... a violência verbal, física de alguns meninos contra professores, contra os próprios alunos... que formas é que podemos utilizar para mudar esse contexto?... , isto que nós estamos a sentir agora... influi nos conflitos, no ambiente escolar, influi imenso no rendimento e na aprendizagem, ... na própria sala não sabem como estar, como saber estar, ... [também] no contexto do refeitório...”*

*“... a minha escola trabalha muito bem a inclusão, muito, para todos. A coordenadora se não for recetiva e se não tentar também impulsionar, ajudar e colaborar nessas atividades, também os outros acabam por se retrair, portanto eu acho que acabo por ter um papel importante.”*

*“... que o sucesso tem a ver com o trabalho de qualidade e isso tem a ver comigo, tem a ver com todos porque eu acho que também, também trabalho para isso, trabalho com elas para isso. ... Todos nós juntos é que fazemos, porque eu sozinha não conseguia...”*

**DIR** *“Eu gostava que também exercessem uma coordenação pedagógica [risos] Algumas conseguem, eu acho que algumas têm...às vezes tratamos em reunião, de coordenadores de estabelecimento, situações pedagógicas ... porque ali tenho outra perceção da situação, que me ajuda a decidir determinadas coisas, ou pelo menos a ir por um caminho que vai ao encontro de todos.”*

*“ Eu apelo para que isso aconteça [CE proporcionem a inclusão e equidade], é um dos meus objetivos, e por isso é que fazemos com que estejam lá estas pessoas...”*

**c) Gestão de recursos humanos**

**CE-A** *“... elas estão definidas em equipas, ... em termos de auxiliares, porque nós temos dois horários diferenciados por causa de termos sempre gente nas entradas e saídas, e nos intervalos e na hora de almoço... elas próprias gerem muito bem o que faz uma e o que faz outra, entendem-se em equipa...”*

*“... Elas [assistentes operacionais] próprias se organizam com regras definidas no início do ano e depois são elas até que gerem*

*os materiais de limpeza, vamos chamando a atenção para terem cuidado com os gastos...”*

*“... Nós acabamos por ter poucos momentos comuns e o andarmos constantemente a marcarmos reuniões, evitamos também para não estar a sobrecarregar as pessoas em muitas horas para além do que já fazem...”*

*“... no início do ano, habitualmente, organizamos logo, em termos de PAA ... também evito ao máximo passar para elas [professoras] coisas administrativas que eu posso fazer, ... não estão nada sobrecarregadas nesta escola ... à medida que elas passaram a ter mais pressão por terem uma carga curricular maior, eu fui libertando-as de outras coisas que elas até faziam. Só quando é visitas só daquela turma é que a professora faz, porque quando é da escola sou eu é que trato de tudo... tomei muito a meu cargo, mas elas também acham que eu não faço nada... Não digo todas, ... é uma ideia geral que quem tem coordenação não tem trabalho, que não tem tarefas, mas esquecem-se do que há por trás ...”*

*“... não tem havido conflitos entre adultos. Elas habitualmente conseguem não entrar em conflito e vêm-me dizer o que está a correr menos bem, e se é possível eu alterar a equipa, ou falar com a pessoa, escolhem-me como mediadora.”*

**CE-B** *“... Rentabilizar os recursos humanos face às múltiplas solicitações e necessidades da escola ... um desafio constante organizar horários e colmatar falhas para que tudo seja assegurado... liderar/coordenar e motivar um grupo de docentes com muitos elementos cansados que já contavam estar na reforma.”*

*“... eu [coordenadora] faço um pouco de tudo aqui na escola ... nunca me inibi de fazer seja o que for ... a própria atitude demonstra mais, vale mais do que muitas outras coisas.”*

*“... são assistentes operacionais,... têm a sua função, são dignos de todo o respeito...se erram, converso, são chamados à atenção, não podem repetir e só se for necessário pedem desculpa aos pais ou a quem tiver de ser, mas de uma forma correta, sem humilhar, sem desrespeitar.”*

*“... a nível das funcionárias, os horários são sempre definidos por mim ... também sou eu que defino [distribuição do pessoal que acompanha nas visitas de estudo]...”*

*“...o excessivo número de alunos ... se não tivermos os recursos*

*humanos que são necessários... Não só a nível de assistentes operacional e a nível de técnicos, terapeutas, psicólogos. Isso é que é uma das grandes fraquezas...*”

*“...Então funciona muito à base disso, da valorização, elas [AO] sabem que valorizo muito o espírito de entreaajuda, da assertividade, dou muito valor à comunicação de forma assertiva, se têm alguma coisa a dizer, falem primeiro entre si... se a situação não se resolve, então ... falamos em conjunto, claro que há situações que tenho de intervir, falamos e fazemos um pouco de psicologia...”*

*“... Unidade Multideficiência... [alunos] vão sempre acompanhados e eu tive de reorganizar a questão das assistentes operacionais... duas assistentes operacionais que estivessem mais dispostas a fazer esse trabalho [mudar fraldas e esvaziar algálias], que fossem dar um pequeno apoio a essas várias professoras,... todos temos de colaborar e o meu papel acaba por ser importante, porque temos de desviar recursos de um lado para o outro, que a gente considere que neste momento são mais importantes e mais urgentes...”*

**DIR** *“... mas eu acho que as pessoas têm que ser simpáticas para estar aqui, porque nós estamos, estamos num serviço, cada vez mais, virado para o público... gosto, que sejam simpáticas e que se mostrem disponíveis... depois vou buscar os mais velhos do agrupamento, pessoas com alguma experiência nesta área mas, eventualmente a experiência que se traduz em mais idade porque acho que esses gostam, também de ter outro tipo de funções na, quase no final de carreira.”*

**d) Autonomia**

**CE-A** *“... temos e não temos, para certas coisas, eu acho que não devemos de estar a tomar uma decisão de qualquer coisa à revelia da direção, também não é correto porque depois a direção não sabe o que se passa, se alguém fala no assunto, fica num papel um bocadinho incómodo...”*

*“... se eu fosse do género de pessoa mais autoritária, estava ótimo, porque ninguém, ninguém me punha questões, era eu que decidia ... eu não decido nada, eu aqui dentro sou a representante da direção, é o elo de ligação com a direção. ... em questões de maior vulto, eu falo sempre com a direção primeiro, sobre o assunto e colho a opinião dela, assim como ela também colhe a minha...”*

*“... acho que, nas escolas maiores, devia haver um funcionário*



*da Junta a tempo inteiro... “*

*“ ... Deixo-as [professoras] deliberar de plena vontade, portanto acho que lhes dou plena autonomia para decidirem o que fazer e não fazer dentro da sala, com a sua turma...”*

**CE-B** *“... Nós temos sempre uma autonomia relativa [risos]... eu posso tomar todas as decisões desde que não contrarie as orientações do Agrupamento ... em muitas situações eu sinto que tenho autonomia mas, olha nós conseguimos decidir em que atividades participamos ou não ... Ninguém é obrigado a participar em atividades... a nível das funcionárias, os horários são sempre definidos por mim ... também sou eu que defino [distribuição do pessoal que acompanha nas visitas de estudo]... desde que não ultrapasse o que está definido, eu tenho autonomia ... para fazer de acordo com o que é o melhor para o funcionamento da escola.”*

*“ Não tem surgido assim muitas situações em que me sinta presa à direção ... mais autonomia implica também um bocadinho muito mais de responsabilidade ... não somos bem remunerados porque ... no dia-a-dia, eu é que decido tudo aqui, ... estão sempre muito dependentes da minha decisão, claro que quando há alguma coisa que é diferente ou que a gente tem receio, telefonamos e tiramos as dúvidas [à/com direção]...”*

**DIR** *“normalmente conversamos sobre as decisões mais complicadas, ou seja, nunca tomam sozinhas essas decisões, até porque me procuram, porque eu confio claramente nelas, a não ser que seja uma coisa assim muito esquisita [risos]*

## **7. Liderança**

### **a) Estilos**

**CE-A** *“... tento fazê-las [professoras] ver da utilidade ou não daquela atividade mas não imponho, eu não gosto de impor.”*

*“Não me comparo [com os colegas]. Faço por tentar estarmos todos no mesmo patamar... pelo menos não tenho essa consciência de me pôr no pedestal em relação aos outros”*

*“... há coisas que me ultrapassam, ..., há coisas que não nos agradam ... eu tive de levantar a minha voz para lhe [assistente operacional] dizer, mas isto está a ser feito assim porque eu mandei e aqui a coordenadora sou eu, ... há coisas que me mandam fazer, que também não me agradam, mas se são ditas pelo diretor eu tenho de as fazer, quer me agrade quer não, e aqui passa-se o mesmo.”*

*“... se eu fosse do género de pessoa mais autoritária, estava ótimo, porque ninguém, ninguém me punha questões, era eu que decidia ... eu*

*não decido nada, eu aqui dentro sou a representante da direção, é o elo de ligação com a direção. ... em questões de maior vulto, eu falo sempre com a direção primeiro, sobre o assunto e colho a opinião dela, assim como ela também colhe a minha...*”

*“... nunca tomo uma decisão sozinha, ..., só se for uma situação assim muito, muito urgente, porque ... eu primeiro gosto sempre de falar com elas [professoras], sempre.”*

*“... Chefe não sou. Aquela coisa do chefe... chefe, chefe, não sou. Mas não sei se tenho todas as características ideais de um líder, não sei avaliar nesse sentido.”*

*“... Democrática, se for líder, sou uma líder democrática. Implemento a democracia. Tento ouvir todos, desde que sejam coisas que possamos escolher tento ouvir todos e vamos pela maioria... tento ser justa na avaliação de situações, ... , tento ponderar as situações e analisar e tento encontrar uma solução que seja a melhor, que seja justa, que não esteja a sobrecarregar ninguém...”*

*“ [ser um exemplo a seguir] Em muitas coisas sim, tento ser reta, justa, carinhosa com os miúdos e ... certas atitudes que eu tenho, se todas as seguissem, .... Se calhar havia menos problemas, se todos lidassem com as coisas da mesma forma que eu.”*

*“...e a situação de convencer a pessoa tem a ver com o nosso entusiasmo, na maneira como falamos. Se for uma coisa que tu gostas muito e acredites muito, tu transmites um entusiasmo e a maneira como falas sobre o assunto, que acaba por cativar mais a atenção do outro...”*

*... Eu tenho por hábito agradecer a colaboração, o agradecer a perda de tempo e o me ter poupado tempo. .... Sei que há muita coisa que elas fazem que eu agradeço, mas assim por norma, se faço com regularidade, não consigo lembrar-me.”*

*“...Aqui [escola] também tenho de tomar algumas rédeas, quando as coisas chegam a um ponto em que as coisas andam mal, com as coisas a tomarem proporções que vai dar mau resultado, temos que nos sentar e temos todos de pensar...”*

*“ [características de um líder] É importante a relação humana, sem dúvida, mas também é importante ser capaz de decidir e tomar decisões mais dolorosas, mesmo que não agradem todos...”*

**CE-B** *“...o espírito de entreajuda, entre colegas, a coresponsabilização, acho que é um dos aspetos, que eu privilégio imenso enquanto coordenadora... A tomada de decisões ... que sejam tomadas pelo conselho de docentes, porque eu sou coordenadora, tomo determinadas*

*decisões que têm que ser tomadas de imediato, ... a nível de funcionamento da escola temos todas que ter uma palavra a dizer. E o que sai do conselho docentes é que tem que prevalecer...”*

*“... se [enquanto CE] vemos que aquela é a melhor opção, podemos até expor e encaminhar e dizer o porquê, mas prevalecendo sempre a decisão de todos ... que seja pela maioria porque ... é uma decisão da escola, todos participam.”*

*“... eu faço um pouco de tudo aqui na escola e como eu nunca me inibi de fazer seja o que for ... a própria atitude demonstra mais, vale mais do que muitas outras coisas.”*

*“... às vezes o ser mais diretivo em certas situações seria muito bom ... devia ter sido mais diretiva mas, ...[impera] a minha questão conciliatória de todos participarem, de toda a gente trabalhar para o mesmo, o que se torna as vezes difícil ... cada vez está mais difícil”.*

*“... acabo por não delegar tanto, aqui na escola, quanto poderia também talvez porque também não tenho turma... face à dimensão da escola preciso mesmo de delegar algumas coisas mas sem nunca perder o controlo ... a minha função principal é a Coordenação... como eu me sinto mais responsável perante certas coisas ... eu não posso deixar de perder o controle. Eu sinto que me podem exigir mais responsabilidades enquanto coordenadora...”*

*“...[AO] sabem que valorizo muito o espírito de entreaajuda, da assertividade, dou muito valor à comunicação de forma assertiva, se têm alguma coisa a dizer, falem primeiro entre si... se a situação não se resolve, então ... falamos em conjunto...”*

*“ Quando eu disse que não tinha um estilo é porque ainda temos a sensação, ... de o líder, era aquele líder todo muito mais enérgico, autoritário e neste sentido não, mas no outro sentido sou, sou aquele líder que sabe... que ouve mas que também tenta levar, mas que também se deixa levar, quando é o melhor para a escola, tenta cumprir as orientações.”*

*“[exemplo a seguir] Pelas minhas filhas e mesmo assim com muitos retoques [risos]. Aqui na escola, para os miúdos, eu sou a diretora e até para os pais, apesar de dizer sempre que sou coordenadora mas já não vale a pena corrigir... considero-me realmente um exemplo de empenho e dedicação, sempre fui.”*

*“...se quero realmente convencer tenho de levar o máximo de ideias, tudo organizado por forma a que eles [professores] vejam que não é assim tão difícil, que não é fácil mas também não é assim tão difícil, já está tudo muito bem organizado.”*

*“ [características de um líder] tem de se ter muita paciência, muito jogo de cintura, ... não podemos ser aquele líder autoritário, aquele líder em que quer posse e mando, porque não resulta. Somos entendido como o líder, como a coordenadora mas temos que ... saber dar ali a volta, de uma forma muito diplomática, saber ouvir, às vezes ouvir o que a gente não gosta mas esperar pelo momento certo. O líder de agora nunca poderá ser confundido com o líder de há uns anos atrás, que era aquele diretivo, que é autoritário. Tem de ser uma pessoa que realmente saiba ver um pouco mais além e que saiba ... ler um bocadinho nas entrelinhas, a nível da personalidade das pessoas, não só a nível de atribuição funções das assistentes operacionais mas também a nível da comunicação com as colegas, ... a forma de os levar, de os conduzir a determinadas situações e eu acho que isso é muito importante, é o estar presente, o fazer parte deste grupo, ... sou um membro deste grupo, faço parte do grupo, sou o líder mas não com aquela ideia de mandar e desmandar, que façam o que eu digo. ... não és tu a decisão, não é a tua ideia que vai prevalecer. É trabalhar com a equipa.”*

**DIR** *“... [CE] São mais líderes que os coordenadores de departamento ... têm uma importância maior, de uma forma aceite... A coordenadora está ali e elas, no fundo, é que organizam o trabalho ali na escola ... são pessoas muito presentes e que exercem efetivamente a... autoridade que é preciso. Não é a autoridade no mau sentido, é a autoridade no sentido de ajudar na resolução das coisas, dos problemas e de diversas situações da escola.”*

*“... Eu gostava que também exercessem uma coordenação pedagógica [risos] Algumas conseguem, eu acho que algumas têm...às vezes tratamos em reunião, de coordenadores de estabelecimento, situações pedagógicas ... porque ali tenho outra perceção da situação, que me ajuda a decidir determinadas coisas, ou pelo menos a ir por um caminho que vai ao encontro de todos. Mas acho que há uma liderança muito eficaz e que as pessoas reconhecem isso, os colegas e os pais e tudo... é a primeira instância ...a maioria [pais] passa pelo coordenador de escola.”*

*“... A CE-B, por exemplo, acho mais coordenadora pedagógica e muito organizada, ... como ela é organizada, consegue ter um bocadinho de tempo para a parte mais burocrática mas também faz a ajuda a outro nível, das atividades, de perceber quando é que as coisas eventualmente não estão a correr muito bem dentro de uma sala de aula e consegue dar a sua opinião sobre determinadas situações aos colegas.”*

*“... A CE-A é mais, é extremamente organizada e é uma pessoa muito organizada mas que delega, em termos de sala de aula, tudo para o*

*professor titular, porque vem daquela, daquela experiência que era professor da manhã, professor do horário da tarde, era tudo mais estanque, até porque, ... ela tem tido lá pessoas mais velhas e que interfere-se menos nas mais velhas... Nem sempre deixam... agora está a ter outro tipo de professores portanto também vai com certeza adaptar-se a outro nível.”*

*“... Tenho aprendido muito... para mim são [CE] mesmo um exemplo a seguir porque aprendo várias coisas... a pedagógica e a organizacional... acho que aprendo com todas as pessoas mas, em especial com elas... elas é que me fazem ver o outro lado da situação, porque eu às vezes estou aqui mais presa a outras situações, e elas é que me trazem esse equilíbrio, que é importante para não estarmos só a decidir para um lado.*

**b) Lideranças formais e não formais**

**CE-A** *“...Vejo sempre muita ligação entre ela [diretora], a subdiretora e os adjuntos, apesar de poder haver uma ou outra coisa que ela tenha de decidir sozinha ... mas não nos dá muito essa percepção de diretor que quer posse e mando...”*

*“... maioria do 1º ciclo sente o apoio muito grande por parte da diretora, e sente uma ligação muito próxima com ela, porque ela está sempre disponível ... a nível de 2º e 3º ciclos, dentro da mesma escola, parece que se notam grupos, uns grupos pró e uns grupos ... pela relação de proximidade que ela cria com as pessoas. Com as coordenadoras e com os próprios professores...”*

*“Sim, sinto.” [Responsável pela escola]*

*“...dentro das educadoras, eu noto que a [REDACTED], por já cá estar há mais tempo, por já ter sido membro da direção, que é olhada como o líder daquela secção...”*

*“... estou a ver uma professora que é mais respeitada por parte das auxiliares, precisamente pela maneira como tem de lidar com elas, que respeita o trabalho delas, considera muito o trabalho delas e elas notam isso... é a que mostra mais consideração por mim e pelo meu trabalho... e se não fosse essa colega eu fica sozinha a fechar a escola [em dia de reuniões]”*

**CE-B** *“... temos uma diretora que é muito... claro que tem que seguir as orientações do ministério, a legislação, ... mas também ouve muito o que os outros, o que os colegas, os vários departamentos dizem, as ansiedades, as preocupações, ... e muito da sua prática vai de encontro realmente com aquilo que os professores, os outros todos desejam, é uma pessoa que está muito presente em tudo...”*

*“ Eu não me considero um líder... eu sou aqui mais uma colega, mais*

*responsável do que os outros. ... no preto no branco eu realmente sou aqui um pouco entendida como a líder da escola, que é aquela que dá a cara, que toma determinadas decisões, que assume se é assim se é acolá...*”

*“Infelizmente sim, sinto.” [Responsável pela escola]*

*“ [líderes informais] Auxiliares há sempre uma, não é? [risos] há sempre uma que se destaca mais e professores também há, talvez porque tenham sido líderes durante algum tempo também. São mesmo características inatas e acabam por ser, e acaba por ser um pouco mais diretivo. Mas também são aqueles líderes que até ... me ajudam que ... nós temos que saber utilizar os recursos que temos.”*

**DIR** *“ [líderes] ...As coordenadoras de escola, há pessoas aqui na escola que também são muito importantes, e que decidem muitas das coisas, têm muito peso na decisão, alguns mais velhos...”*

**c) Procedimentos adotados**

**CE-A** *“... há solicitação para uma atividade qualquer e habitualmente passo a mensagem aos colegas e tento ver se ... estão interessadas, tenho fazê-las ver da utilidade ou não daquela atividade mas não imponho, eu não gosto de impor.”*

*“...[Diretora] primeiro, sempre dialoga com as coordenadoras de estabelecimento... acolher a nossa opinião sobre elas [ideias] antes de avançar...”*

*“... Início do ano, na reunião geral [pais e encarregados de educação]... estava mais disponível para atender algum pai ...”*

*“...[utiliza com a equipa de trabalho] Principalmente o email, para não esquecer ... dificuldade na minha memória... estou sempre a pedir que, ou que escrevam num papel, ... ou então mandarem um email para ficar registado, ... o facto da pessoa ter muita coisa para fazer em simultâneo ..., esquece-se...”*

*“...na hora de almoço falo com uma grande parte delas, almoçamos juntas nos dias em que cá estou, mas nunca são todas ...se falo com as outras à hora de almoço, esqueço-me de dizer à outra e, fica a outra sem saber de nada. Às vezes é uma complicação, mas pronto, temos aquela horinha de almoço que vamos dialogando sobre algumas coisas...”*

*“... quando é necessário, na hora do intervalo... quando preciso falar de alguma coisa, em que preciso de uma resposta mais urgente, peço aos auxiliares para ficarem sozinhas [no intervalo] ... e falamos naquele bocadinho...”*

*“...com o aumento de reuniões, que passou a haver com as reuniões de*

*ano, nós não temos a obrigação de fazer CD todos os meses, fazemos o CD quando há necessidade... nas avaliações de final de período e nas intercalares...”*

*“... atualizar o regimento interno no início do ano... PAA é feito, em colaboração com todas, no início do ano, apesar de depois haver sempre alguma atividade que é acrescentada, porque vem a tal solicitação externa...”*

*“...O cumprimento daquilo que está estipulado em termos de horários, em termos de normas de conduta, se as pessoas cumprirem com o que combinamos, para mim é importante.”*

*“... fiz um resumozinho do que tínhamos falado naquela reunião, ... , porque depois de falar com os colegas, falei a seguir com as auxiliares e a seguir fui falar com as senhoras da cozinha também.”*

*“Faço por chamar a atenção. Há coisas que não tenho conhecimento, venho a saber delas posteriormente... Assim que a colega me transmitiu o que via, eu reuni as duas [assistentes operacionais] e disse-lhes que não foi o que combinamos. Expliquei-lhos os motivos. Com os professores atuo de igual modo...”*

*“... Temos pouco tempo para conversar... já tenho pensado, elas ... como tenho duas auxiliares na vigilância [intervalos], para o número de meninos que são, vou passar a deixar só uma professora e deixar a hipótese das outras se poderem juntar na sala de professores para desabafarem....”*

**CE-B** *“...Estamos sempre no mesmo espaço, ... este gabinete não é o gabinete de coordenação... é o gabinete de todos porque temos cá a fotocopadora, temos materiais ..., é aberto a todos e ninguém me pede para vir aqui...”*

*“...utilizo o mail ... Ouvir, ouvir, que eu acho que as pessoas precisam ser ouvidas... às vezes, fazemos encontros quando temos determinadas coisas, marcamos e encontramos logo às 11:00, na hora do intervalo... temos assim uma comunicação muito fluída ... juntamo-nos sempre que necessário.”*

*“...eu já tento também levar [para as reuniões] as coisas [ideias a desenvolver] um pouco alinhavadas, para ver se as colegas percebem que não é demasiado trabalho, ... aqui há uns anos eramos um pouquinho génios e abraçávamos todos os projetos que surgiam, agora... são demasiadas solicitações, temos que peneirar um pouquinho mais...”*

*“...eu por natureza sou organizada ... tento sempre organizar os dossiês com todos os documentos que sejam oficiais e que haja algum*

*tipo de inspeção que exijam, atas é essencial, atas, mapas de leite, mapas de frutas, ... procuro sempre manter tudo atualizado e organizado, todos os documentos que fazem parte do meu trabalho...”*

*“... Por cada período faço uma reunião geral [com as AO], em que são focados os aspetos positivos e negativos, o que se vai alterar, oiço as sugestões delas, ... aí vemos se há necessidade ou não de alteração...”*

*“...Então funciona muito à base disso, da valorização, elas [AO] sabem que valorizo muito o espírito de entreajuda, da assertividade, dou muito valor à comunicação de forma assertiva, se têm alguma coisa a dizer, falem primeiro entre si... se a situação não se resolve, então ... falamos em conjunto, claro que há situações que tenho de intervir, falamos e fazemos um pouco de psicologia...”*

*“...Com os professores, ... às vezes falamos individualmente, mas a maior parte das vezes é em conjunto... a hora do café é muito propícia para isso, não vou lá todos os dias mas vou a maioria... geralmente almoço cá e ... acabamos por falar de trabalho, num ambiente mais leve e estabelecemos laços.”*

*“Os professores ... têm a autonomia toda, dentro da sua sala, na questão da turma a última palavra é sempre dos professores... têm é de cumprir as regras que estão estabelecidas no regimento da escola... propostas de alteração de algumas regras... são analisadas e vimos, se realmente é viável e não vai contrariar o que está no regimento... Para os espaços comuns, temos grelhas com os horários...passa por todos, eles é que escolham e fica na sala de professores para todos se organizarem...”*

*“... Se houver alguém que não está a cumprir as regras definidas, eu chamo à atenção, eu ainda dou alguma tolerância, mas não cumprindo eu vou falar com a pessoa ..., quando é mais do que uma pessoa a não cumprir utilizamos a técnica no geral, em que relembramos as regras e sem dizer os nomes, porque elas sabem...”*

*“...Às vezes não agimos de forma tão assertiva e dizemos assim de uma forma mais brusca, mesmo sabendo que não é do nosso feitio, que não somos assim. Eu não quero parecer a boazinha, não é isso, mas temos de mostrar o que queremos de forma correta e não gosto nada quando me salta a tampa e perco o controlo.”*

**DIR** *“...Podem ser inovadores [CE]... é pensarem nos conselhos de docentes, com os colegas, formas diferentes de fazer determinadas coisas, e às vezes, isso acontece... pôr-se ao lado da colega... Uma pessoa sente-se mais confortável e não percebe que, estou sozinha na sala e agora, se correr mal sou eu sozinha, sou eu que vou estragar isto.”*



### 3. Questionários Aplicados

---

#### 3.1 Pessoal Docente

#### **Análise do Papel de Gestão do Coordenador de Estabelecimento (CE) em instituições de dimensão diversa**

Este questionário faz parte de um estudo de caso, para a realização de uma tese de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, pela Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal.

O estudo centra-se nas questões das Lideranças Inter-médias e o seu papel nas estruturas organizacionais. Tendo-se traçado o seguinte Objetivo Geral:

- Compreender de que forma as práticas dos Coordenadores de Estabelecimento garantem e potenciam a inclusão e equidade no acesso ao processo educativo.

**\*Obrigatório**

##### 1. Situação Profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Professor do Quadro de Agrupamento
- ☐ Professor do Quadro de Zona Pedagógica
- ☐ Professor Contratado
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

##### 2. Antiguidade na Carreira \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ até 5 anos
- ☐ de 6 a 15 anos
- ☐ de 16 a 25 anos
- ☐ de 26 a 35 anos
- ☐ mais de 36 anos
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

##### 3. Lecciona nesta escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ há menos de 1 ano
- ☐ de 1 a 5 anos
- ☐ mais de 6 anos
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

*Passar para a pergunta 4.*

#### **Perceções sobre o cargo de Coordenador de Estabelecimento (CE)**

4. Numa escala de 1 a 10, como considera o papel do Coordenador num Estabelecimento de Ensino? \*

(Marcar apenas uma opção).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente dispensável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

5. Sobre o cargo de CE, na generalidade, escolhe para cada frase o que melhor se adequa com a tua opinião? \*

(Marcar todos o que for aplicável).

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
O CE é a pessoa responsável pela Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o representante da Direção do Agrupamento na Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o representante da Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o aglutinador das diferentes áreas que compõem a Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o aglutinador com o meio envolvente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é um orientador;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é transparente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE promove a equidade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o líder;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE identifica problemas/opportunidades e tenta resolvê-los;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE gere os recursos materiais, humanos e financeiros;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE motiva o Pessoal Docente e Não Docente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE promove e facilita a participação dos pais na Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Referindo-se ao CEE da Escola, escolha para cada frase o que melhor se adequa com a sua opinião. ^**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
O CEE é a pessoa responsável pela Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE é o representante da Direção do Agrupamento na Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE é o representante da Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE é o aglutinador das diferentes áreas que compõem a Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE é o aglutinador com o meio envolvente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE é um orientador;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE é transparente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE promove a equidade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE é líder;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE identifica problemas/ oportunidades e tenta resolvê-los;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE gere os recursos materiais, humanos e financeiros;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE motiva o Pessoal Docente e Não Docente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CEE promove e incentiva a participação dos pais na Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Como vê a relação do seu CEE com: ^**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

	Nada saudável	Pouco saudável	Irrelevante	Saudável	Muito saudável
Direção do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal Docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistentes operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pais e Encarregados de Educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunidade Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Numa escala de 1 a 10, como considera que o CE reconhece o desenvolvimento do seu trabalho? \*

*(Marcar apenas uma oval).*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente dispensável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

9. Retira de que forma é que sente o seu reconhecimento?

\_\_\_\_\_

10. Que Estilo de Liderança identifica no seu CE (marque todos os que se aplicarem)? \*

*(Marcar todos o que for aplicável).*

- ☐ Democrático
- ☐ Asseritivo
- ☐ Autoritário
- ☐ Burocrático
- ☐ Corporativo
- ☐ Liberal

## Análise do papel do CE

Nesta secção tenta-se identificar e analisar as funções inerentes ao CE e identificar qual a importância do cargo nas estruturas e na organização.

11. Em relação ao seu CE, responda a cada questão apresentada a seguir marcando o que for aplicável.

	Não	Sim	Sim
Conhece as linhas orientadoras estabelecidas para a sua Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que a dimensão de uma escola pode alterar o papel do CE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que a sua Escola se destaca das outras do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do CE terá influência na forma como a sua Escola é considerada pelos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do CE terá influência no desenvolvimento das tarefas realizadas pelos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do CE terá influência no desenvolvimento das tarefas realizadas pelos assistentes operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senile-se bem representado, junto das esinturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senile-se bem representado, junto da comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso de conflitos recorre ao seu CE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhece o CE como um par	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senile que faz parte de uma equipa de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação na escola é evidente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE ouve os valores educativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE resolve os conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE motiva a sua equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera a sua Escola organizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do CE influenciará no comportamento dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do CE influenciará no aproveitamento dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Que aorecentar algo mais relacionado com as funções inerentes ao CE e a importância do cargo na estrutura e na organização

---



---



---



---



---

13. Que balanço faz do trabalho realizado pelo Coordenador de Estabelecimento

---



---



---



---



---

### 3.2 Pessoal Não Docente – Assistentes Operacionais

#### Análise do Papel de Gestão do Coordenador de Estabelecimento (CE) em instituições de dimensão diversa

Este questionário faz parte de um estudo de caso, para a realização de uma tese de Mestrado em Gestão e Administração

de Escolas, pela Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal.

O estudo centrar-se-á nas questões das Lideranças Inter-médias e o seu papel nas estruturas organizacionais. Tendo-se traçado o seguinte Objetivo Geral:

- Compreender de que forma as práticas dos Coordenadores de Estabelecimento garantem e potenciam a inclusão e equidade no acesso ao processo educativo.

**\*Obrigatório**

##### 1. Situação Profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Assistente Operacional do Quadro (Ministério da Educação)
- ☐ Assistente Operacional do Quadro (Autarquia)
- ☐ Assistente Operacional Contratado
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

##### 2. Antiguidade na Carreira \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ até 5 anos
- ☐ de 6 a 15 anos
- ☐ de 16 a 25 anos
- ☐ de 26 a 35 anos
- ☐ mais de 36 anos
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

##### 3. Trabalha nesta escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ há menos de 1 ano
- ☐ de 1 a 5 anos
- ☐ mais de 6 anos
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

*Passar para a pergunta 4.*

#### Perceções sobre o cargo de Coordenador de Estabelecimento (CE)

4. Numa escala de 1 a 10, como considera o papel do Coordenador num Estabelecimento de Ensino \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente dispensável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

5. Sobre o cargo de CE, na generalidade, escolha para cada frase o que melhor se adequa com a sua opinião \*

*Marcar todo o que for aplicável.*

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
O CE é a pessoa responsável pela Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o representante da Direção do Agrupamento na Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o representante da Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o aglutinador das diferentes áreas que compõe a Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o aglutinador com o meio envolvente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é um orientador;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é transparente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE promove a equidade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o líder;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE identifica problemas/opportunidades e tenta resolvê-los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE gere os recursos materiais, humanos e financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE motiva o Pessoal Docente e Não Docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE promove e facilita a participação dos pais na Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Referindo-se ao CE da sua Escola, escolha para cada frase o que melhor se adequa com a sua opinião \***

*(Marcar tudo o que for aplicável).*

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
O CE é a pessoa responsável pela Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o representante da Direção do Agrupamento na Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o representante da Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o aglutinador das diferentes áreas que compõem a Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o aglutinador com o meio envolvente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é um orientador;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é transparente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE promove a equidade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o líder;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE identifica problemas/opportunidades e tenta resolvê-los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE gere os recursos materiais, humanos e financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE motiva o Pessoal Docente e Não Docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE promove a participação dos pais na Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Como vê a relação do seu CE com:** \*

*(Marcar tudo o que for aplicável).*

	Nada saudável	Pouco saudável	Irrelevante	Saudável	Muito saudável
Direção do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal Docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistentes operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pais e Encarregados de Educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunidade Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**8. Numa escala de 1 a 10, como considera que o CE reconhece o desenvolvimento do seu trabalho \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente dispensável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

**9. Refira de que forma é que sente esse reconhecimento**

\_\_\_\_\_

**10. Que Estilo de Liderança identifica no seu CE (marque todas as que se apliquem) \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Democrático
- ☐ Assertivo
- ☐ Autoritário
- ☐ Burocrático
- ☐ Corporativo
- ☐ Liberal

## **Análise do papel do CE**

Nesta secção tenta-se identificar e analisar as funções inerentes ao CE e identificar qual a importância do cargo nas estruturas e na organização

**11. Em relação ao seu CE, responda a cada questão apresentada \***

*(Marcar tudo o que for aplicável).*

	Não	Sim	Sim
Conhece as linhas orientadoras estabelecidas para a sua Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que a dimensão de uma escola pode alterar o papel do C.E.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que a sua Escola se destaca das outras do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do C.E. terá diferente forma como a sua Escola é considerada pelos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do C.E. terá diferente forma no desenvolvimento das tarefas realizadas pelos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do C.E. terá diferente forma no desenvolvimento das tarefas realizadas pelos assistentes operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sente-se bem representado, tanto das estruturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sente-se bem representado, tanto da comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso de conflitos recorre ao seu C.E.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhece o C.E. como o seu superior hierárquico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sente que faz parte de uma equipa de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação na escola é eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O C.E. ouve os atores educativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O C.E. resolve os conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O C.E. motiva a sua equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera a sua Escola organizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do C.E. influenciará no comportamento dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação do C.E. influenciará no aproveitamento dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Quer acrescentar algo mal relacionado com a atuação diferenciada do C.E. e a importância do cargo na estrutura e na organização**

---



---



---



---



---

**13. Que balanço faz do trabalho realizado pelo Coordenador de Estabelecimento**

---



---



---



---



---

### 3.3 Pais e Encarregados de Educação

## Análise do Papel de Gestão do Coordenador de Estabelecimento (CE) em instituições de dimensão diversa

Este questionário faz parte de um estudo de caso, para a realização de uma tese de Mestrado em Gestão e Administração

de Escolas, pela Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal.

O estudo centrar-se-á nas questões das Lideranças intermédias e o seu papel nas estruturas organizacionais. Tendo-se traçado o seguinte Objetivo Geral:

- Compreender de que forma as práticas dos Coordenadores de Estabelecimento garantem e potenciam a inclusão e equidade no acesso ao sucesso educativo.

**\*Obrigatório**

#### 1. Relação com a Escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Pai/Mãe e Encarregado de Educação
- ☐ Outro grau de parentesco e Encarregado de Educação
- ☐ Pai/Mãe mas não é Encarregado de Educação
- ☐ Outro grau de parentesco e não é Encarregado de Educação
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

#### 2. Número de crianças a frequentar a Escola atualmente \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 1 criança
- ☐ 2 crianças
- ☐ 3 crianças
- ☐ mais de 3 crianças
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

#### 3. Tem filhos/parentes a frequentar a escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ há menos de 1 ano
- ☐ de 1 a 2 anos
- ☐ de 3 a 4 anos
- ☐ mais de 4 anos
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

4. O(s) seu(s) educando(s) frequenta(m) que ciclos/anos de escolaridade (identificar todas as situações que se apliquem)\*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Pré-escolar  
☐ 1º ano  
☐ 2º ano  
☐ 3º ano  
☐ 4º ano  
☐ Outra: \_\_\_\_\_

*Passar para a pergunta 5.*

### Percepções sobre o cargo de Coordenador de Estabelecimento (CE)

5. Numa escala de 1 a 10, como considera o papel do Coordenador num Estabelecimento de Ensino\*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente dispensável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

6. Referindo-se ao CE da Escola do(a) seu(a) educando(a), escolha para cada frase o que melhor se adequa com a sua opinião \*

(Marcar tudo o que for aplicável).

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
O CE é a pessoa responsável pela Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o representante da Direção do Agrupamento na Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o representante da Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o aglutinador das diferentes áreas que compõe a Escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o aglutinador com o meio envolvente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é um orientador;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é transparente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE promove a equidade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE é o líder;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE identifica problemas/ oportunidades e tenta resolvê-los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE gere os recursos materiais, humanos e financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE envolve o Pessoal Docente e Não Docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE promove e incentiva a participação dos pais na Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Como vê a relação do CE da Escola do(a) seu(a) educando(a) com: \*

(Marcar tudo o que for aplicável).

	Muito saudável	Pouco saudável	Irrelevante	Saudável	Muito saudável	Não sei
Direção do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal Docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistentes operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pais e Encarregados de Educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunidade Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Numa escala de 1 a 10, como considera o trabalho desenvolvido pelo CE na Escola do (o) seu(o) educando(o)? \*

(Marcar apenas uma opção).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente dispensável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

## Análise do papel do CE

Nesta seção tenta-se identificar e analisar as funções inerentes ao CE e identificar qual a importância do cargo nas estruturas e na organização.

9. Em relação ao CE da Escola do (o) seu(o) educando(o), responda a cada questão apresentada \*

(Marcar tudo o que for aplicável).

	Não	Never	Sim
Conhece as linhas orientadoras e diretrizes para a sua Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que a existência de uma escola pode alterar/condicionar o papel do CE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que a Escola do(s) seu(s) educando(s) se destaca das outras do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ação do CE terá influência na forma como a Escola é considerada pelos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ação do CE terá influência no desenvolvimento das tarefas realizadas pelos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ação do CE terá influência no desenvolvimento das tarefas realizadas pelos assistentes operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sente que o CE representa convenientemente a Escola junto das estruturas (Direção do Agrupamento, Autarquia, e etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sente que o CE representa convenientemente a Escola, junto da comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso de conflitos recorre primeiro ao Professor Titular da Turma e depois ao CE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso de conflitos recorre imediatamente ao CE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sente que faz parte de uma equipa educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação na escola é eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE ouve os alunos educativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O CE resolve os conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera a Escola organizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ação do CE influencia no comportamento dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ação do CE influencia no aproveitamento dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Quer acrescentar algo mais relacionado com as funções inerentes ao CE e à importância do cargo nas estruturas e na organização

---

---

---

---

---

11. Que balanço faz do trabalho realizado pelo Coordenador de Estabelecimento

---

---

---

---

---

**Muito obrigado pelo tempo que dispensou na realização deste questionário.**

---

Junho de 2019

---

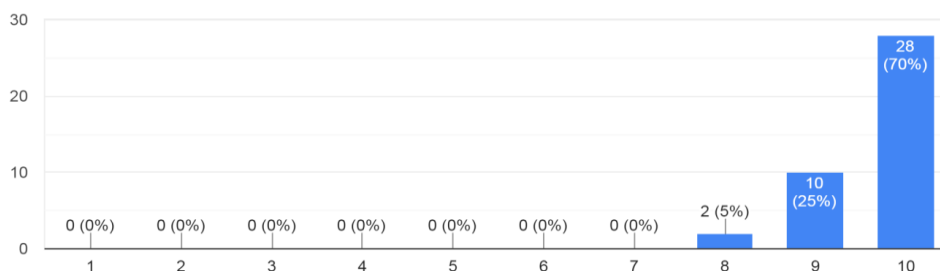
Com tecnologia  
 Google Forms

## 4. Resultados obtidos nos questionários

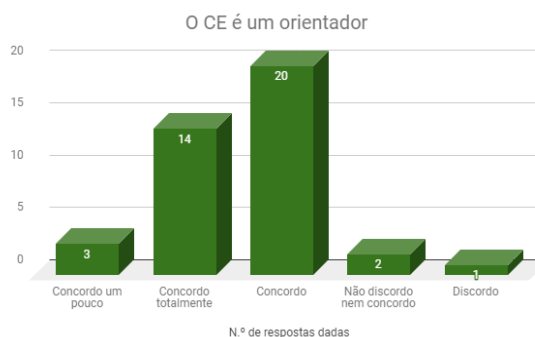
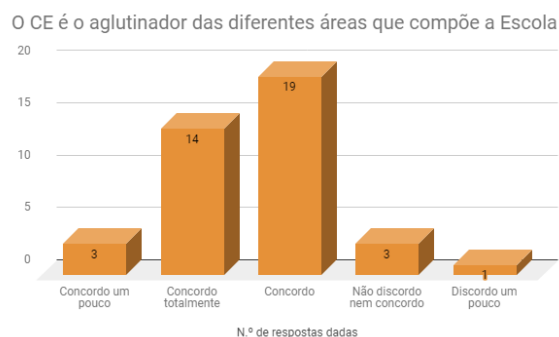
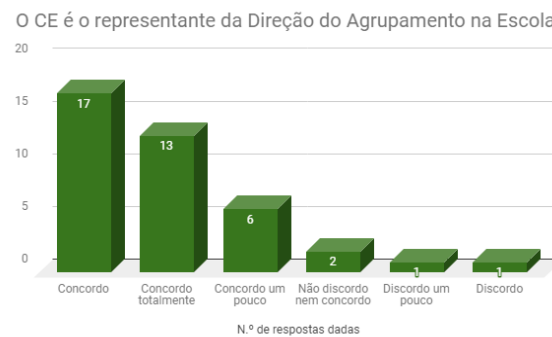
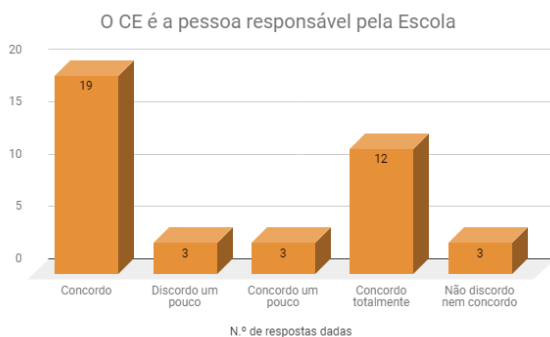
### 4.1 Pessoal Docente

#### PERCEÇÕES SOBRE O CARGO DE CE

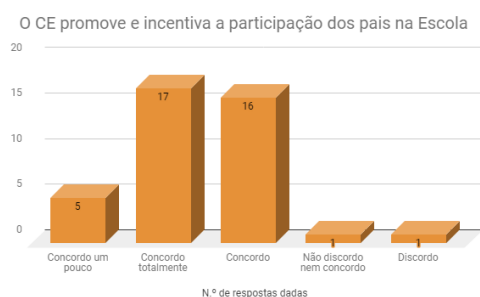
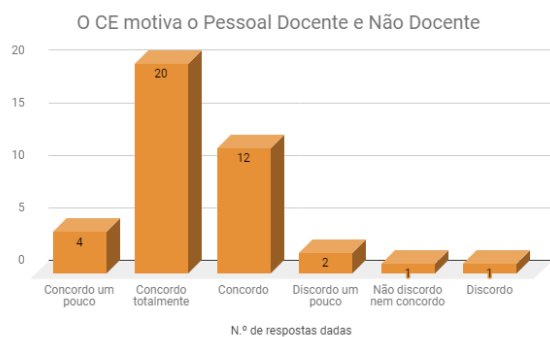
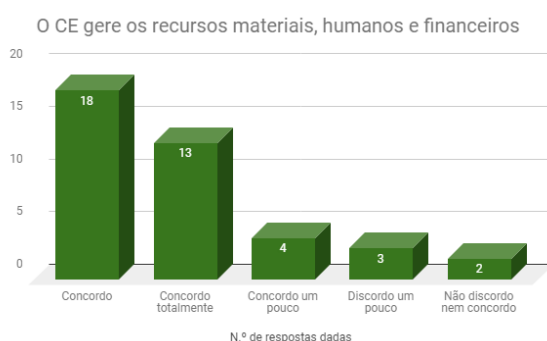
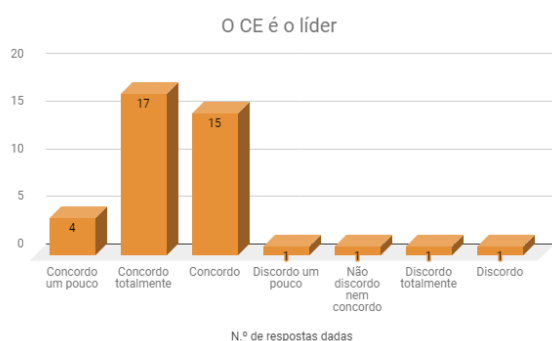
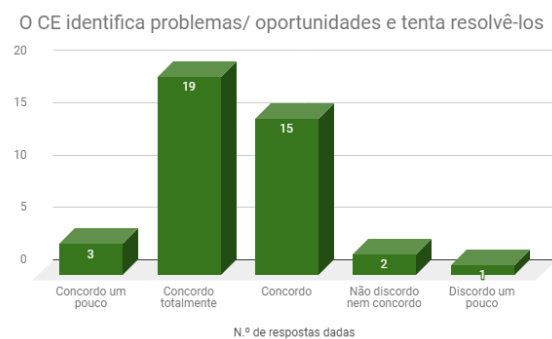
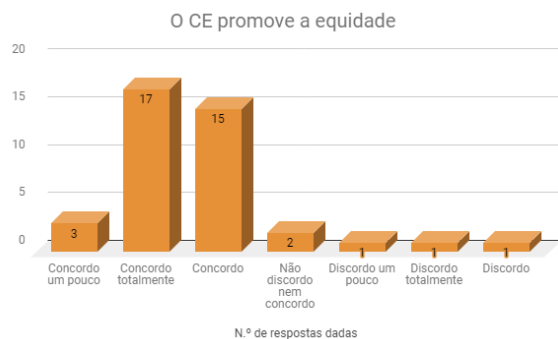
Numa escala de 1 a 10, como considera o papel do Coordenador num Estabelecimento de Ensino  
40 respostas



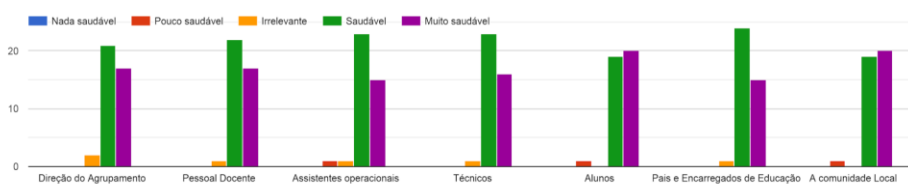
Referindo-se ao CE da sua escola, escolha para cada frase o que melhor se adequa com a sua opinião



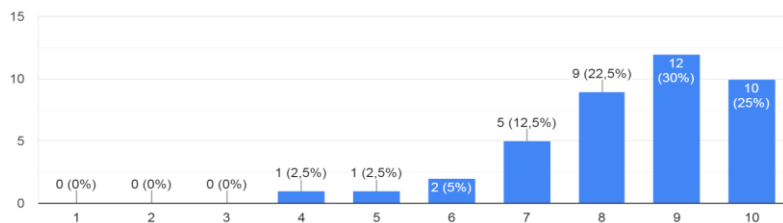




Como vê a relação do seu CE com:



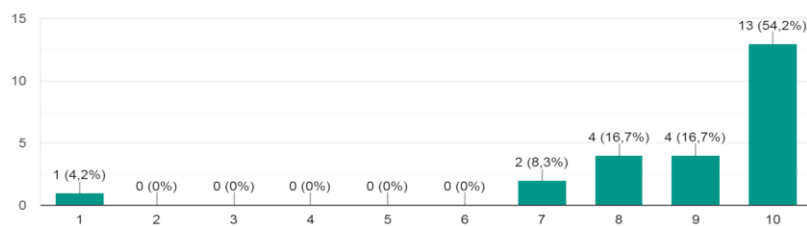
Numa escala de 1 a 10, como considera que o CE reconhece o desenvolvimento do seu trabalho  
40 respostas



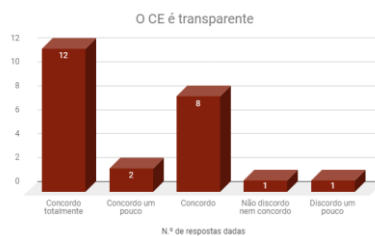
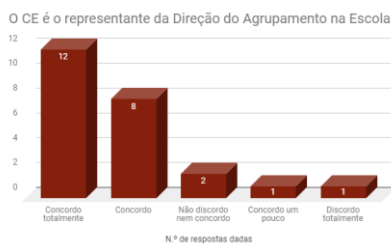
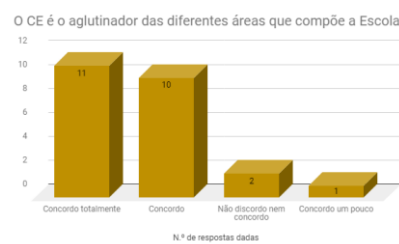
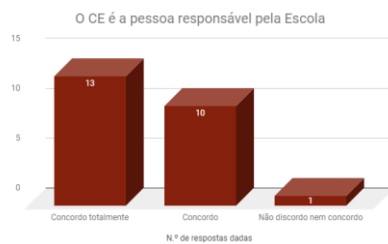
## 4.2 Pessoal Não Docente- Assistentes Operacionais

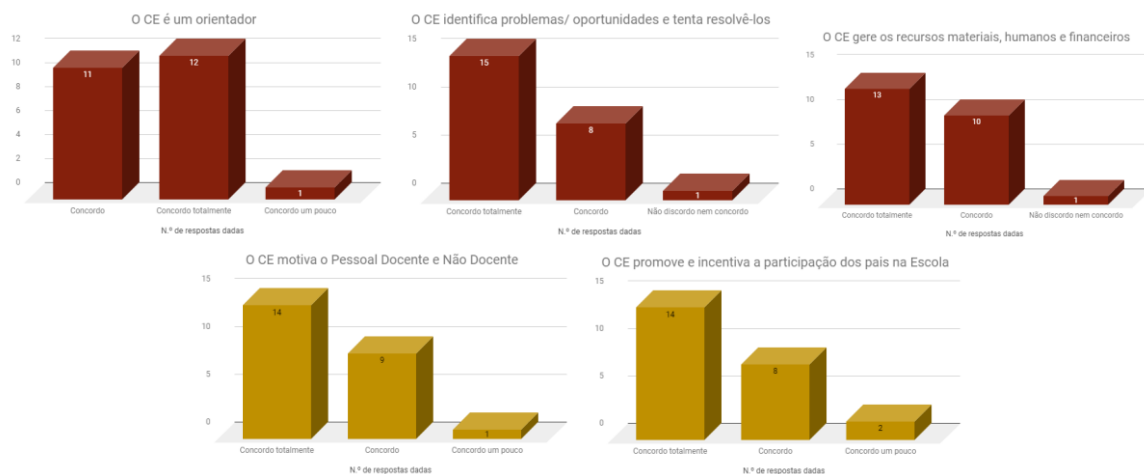
### PERCEÇÕES SOBRE O CARGO DE CE

Numa escala de 1 a 10, como considera o papel do Coordenador num Estabelecimento de Ensino  
24 respostas

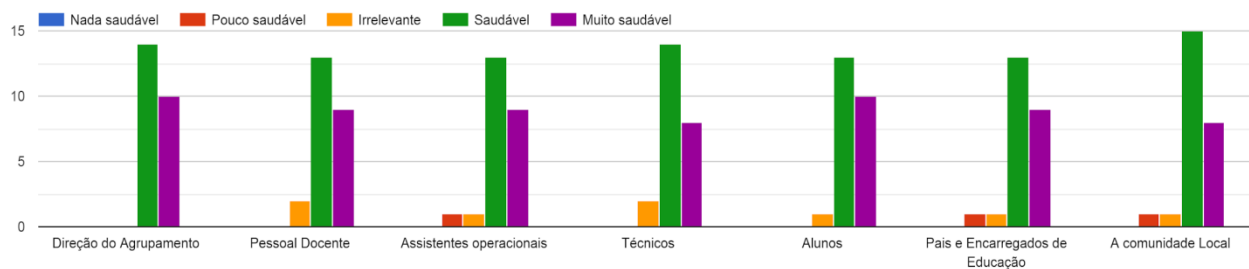


Referindo-se ao CE da sua escola, escolha para cada frase o que melhor se adequa com a sua opinião

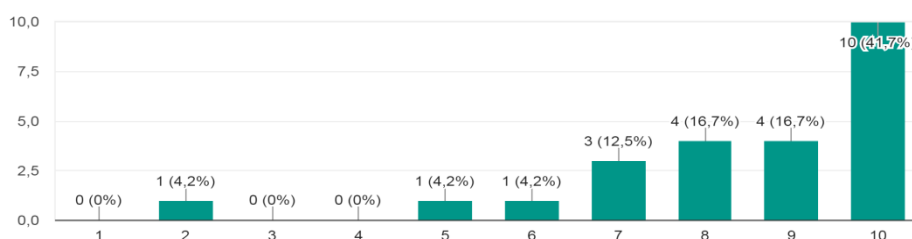




Como vê a relação do seu CE com:



Numa escala de 1 a 10, como considera que o CE reconhece o desenvolvimento do seu trabalho  
24 respostas



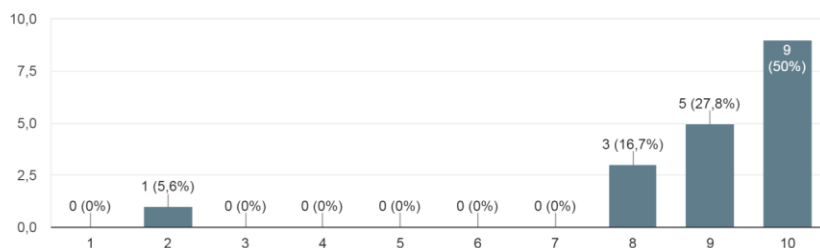
Quer acrescentar algo mais relacionado com as funções inerentes ao CE e à importância do cargo nas estruturas e na organização

- Acho que uma escola como a [REDACTED] a coordenadora não deveria ter apoios... é uma escola muito grande e há sempre “fogos” a apagar...

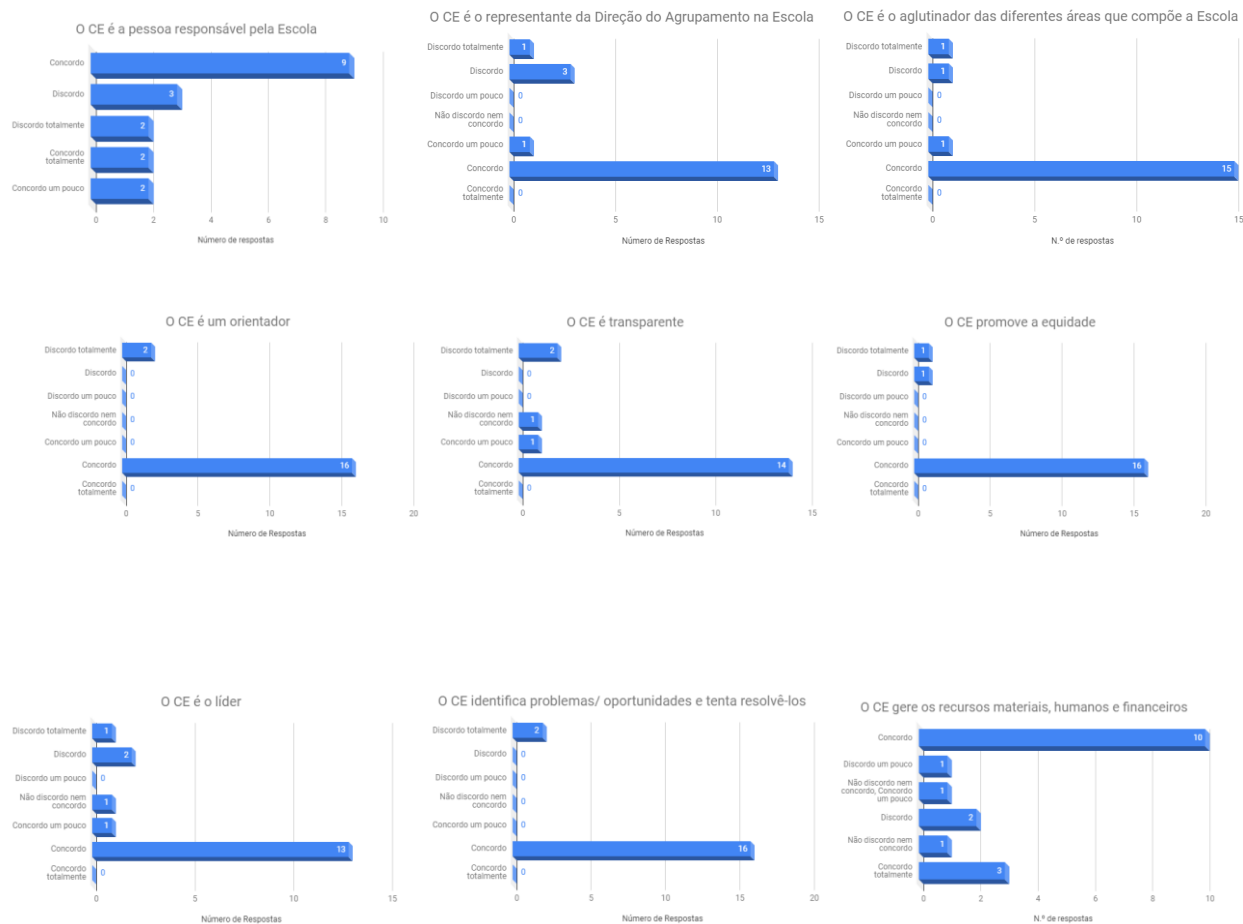
## 4.3 Pais e Encarregados de Educação

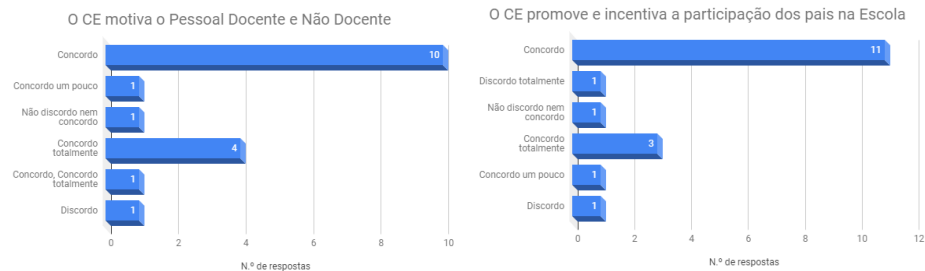
### PERCEÇÕES SOBRE O CARGO DE CE

Numa escala de 1 a 10, como considera o papel do Coordenador num Estabelecimento de Ensino  
18 respostas

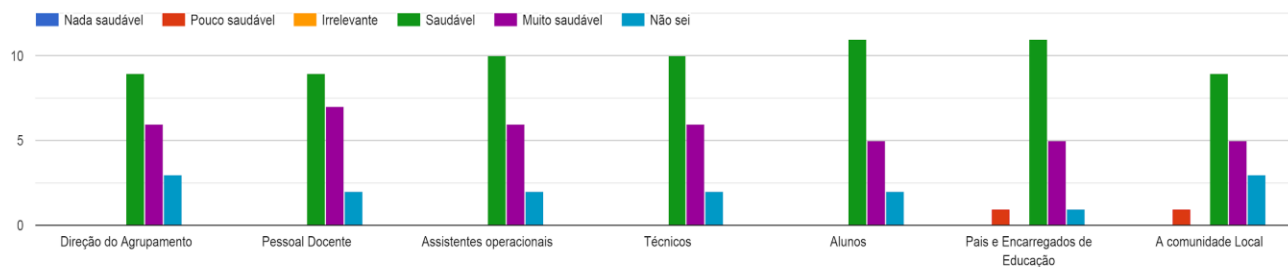


Referindo-se ao CE da sua escola do(s) seu(s) educado(s), escolha para cada frase o que melhor se adequa com a sua opinião





Como vê a relação do CE da Escola do(s) seu(s) educando(s) com:



Numa escala de 1 a 10, como considera o trabalho desenvolvido pelo CE na Escola do(s) seu(s) educando(s)

18 respostas

